

---

**ANNE-SOPHIE FERNANDEZ***Université de Montpellier 1***FRÉDÉRIC LE ROY***Université Montpellier 1 ; Groupe Sup de Co Montpellier*

# Pourquoi coopérer avec un concurrent?

## Une approche par la RBV

*Les firmes adoptent de plus en plus des stratégies de coopération qui sont des stratégies dans lesquelles elles combinent simultanément des relations de compétition et de coopération. Les facteurs expliquant la mise en œuvre de ces stratégies de coopération restent encore mal connus. Afin de les identifier, une étude qualitative est menée dans l'industrie spatiale européenne. Elle montre l'existence de programmes spatiaux coopératifs menés par les deux leaders européens concurrents localisés à Toulouse: Astrium (groupe EADS) et Thales Alenia Space (groupe Thales). Ces projets permettent de mettre en évidence deux facteurs explicatifs de la stratégie de coopération entre concurrents: la volonté de conquête d'un marché et le caractère innovant du projet, quand l'entreprise ne dispose pas seule des ressources pour atteindre ces objectifs.*

« Là où croît le péril croît aussi  
ce qui sauve »  
F. Hölderlin.

Les approches classiques de la stratégie opposent la compétition à la coopération : les entreprises présentes dans une même industrie doivent choisir entre s'affronter ou coopérer. Dans une approche nouvelle, la stratégie de coopération consiste à développer simultanément des relations de compétition et de coopération avec le même partenaire-adversaire (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Dagnino *et al.*, 2007).

Les recherches sur les stratégies de coopération montrent que toutes les entreprises n'ont pas la même propension à développer ce type de stratégie (Bengtsson et Kock, 1999 ; 2000 ; Gnyawali et Park, 2009). Certaines entreprises fondent toute leur stratégie sur la coopération alors que d'autres se refusent délibérément à travailler avec leurs concurrents (Gnyawali et Park, 2009). Les raisons de ce choix restent encore mal connues.

La question qui est posée ici est donc la suivante : quels sont les facteurs qui expliquent l'adoption d'une stratégie de coopération ? Afin de répondre à cette question, une étude empirique est menée sur les relations entre les deux principales firmes françaises et européennes dans l'industrie des Satellites : Astrium (groupe EADS) et Thales Alenia Space (groupe Thales). En analysant les projets pour lesquels ces entreprises concurrentes travaillent ensemble, cette étude met en avant les principaux facteurs qui expliquent la mise en œuvre d'une stratégie de coopération.

## I – FONDEMENTS THÉORIQUES

### 1. La coopération : une stratégie nouvelle

La coopération et la compétition ont souvent été présentées en management stratégique comme deux forces opposées : la compétition diminue quand la coopération augmente et inversement. Dans des recherches récentes, plusieurs auteurs considèrent que les entreprises ont intérêt à concilier compétition et coopération, deux stratégies *a priori* contradictoires (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Brandenburger et Nalebuff, 1995, 1996). Dans la stratégie de coopération, la coopération et la compétition ne sont plus considérées comme des antagonismes mais plutôt comme des opposés interdépendants (Chen, 2008).

Brandenburger et Nalebuff (1995, 1996), à partir de la théorie des jeux, définissent la coopération comme « un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément ». Plus récemment, Bengtsson et Kock (1999, 2000) développent une théorie de la coopération fondée principalement sur la théorie des réseaux sociaux et la RBV. La coopération est définie comme une « relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et qui sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412). C'est cette définition qui sera retenue ici.

En adoptant une stratégie de coopération, les entreprises bénéficient à la fois de la compétition qui les pousse à améliorer constamment leur offre et de la coopération

qui leur permet d'avoir accès aux ressources du partenaire. Elles n'ont pas intérêt à baisser la compétition pour augmenter la coopération ou à augmenter la compétition pour baisser la coopération, mais à augmenter simultanément la compétition et la coopération avec le même partenaire-adversaire.

Pour développer simultanément des stratégies de compétition et de coopération avec le même partenaire-adversaire, les entreprises séparent chacune de ces relations en leur sein. Une façon de séparer ces deux modes relationnels est de développer des relations de compétition sur certains marchés et des relations de coopération sur d'autres. Une autre façon de les séparer consiste à coopérer sur certains éléments de la chaîne de valeur et à s'affronter sur d'autres. Deux entreprises peuvent ainsi travailler en commun sur la R&D tout en se concurrençant très fortement sur les produits finaux (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). D'autres fonctions peuvent être mutualisées comme le marketing dans le cas de la promotion d'une marque commune ou dans le cas de l'approvisionnement.

## **2. La coopération : une stratégie « contre-nature »**

Trois grandes théories sont utilisées pour modéliser la coopération: la théorie des coûts de transaction (Gomez-Casseres, 1994), la théorie des jeux (Brandenburger et Nalebuff, 1996) et la théorie *Ressource-Based* (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Dans cette recherche nous nous centrons sur les modélisations issues de la théorie *Ressource-Based*.

Dans une première approche, la théorie *Ressource-Based* s'oppose au concept de coopération. Cette théorie *Ressource-Based*

considère qu'une firme peut créer un avantage concurrentiel en gérant ses ressources stratégiques de façon à ce qu'elles se caractérisent par leur idiosyncrasie, leur non-substituabilité, leur non-imitabilité (Dierickx et Cool, 1989), ainsi que par leur rareté (Barney, 1986, 1991).

Afin d'obtenir des ressources stratégiques, une firme dispose de deux possibilités. Elle peut, tout d'abord, créer ces ressources à partir de relations nouvelles entre des unités préexistantes. Elle peut, ensuite, envisager d'obtenir de telles ressources à partir d'un processus d'apprentissage (Nonaka, 1994). Dans cette théorie RBV la firme crée donc un avantage concurrentiel en cultivant sa singularité et sa capacité à rester unique. Plus ses ressources sont uniques, plus elle peut les exploiter et en tirer une rente (Barney, 1986, 1991). La logique est donc la protection de la singularité des ressources, en permettant le moins possible au concurrent de les identifier et de les imiter. Moins le concurrent est capable de s'informer sur les ressources de la firme, moins il sera capable de les reproduire.

La théorie RBV pousse donc l'entreprise à adopter une stratégie individuelle, dans laquelle son isolement lui permet de créer durablement des ressources uniques. Les stratégies d'alliance avec les concurrents sont *a priori* antinomiques avec cette théorie. En effet, ces stratégies se traduisent, pour être efficaces, par un minimum d'ouverture vis-à-vis du partenaire. Plus précisément, elles conduisent à partager un certain nombre de ressources avec le concurrent, ce qui menace leur singularité. Le premier choix, dans le cadre de la théorie RBV, n'est donc pas de mutualiser ses ressources mais de conserver leur singularité en les rendant les moins visibles pos-

sibles par le concurrent. Nous posons donc la proposition suivante :

**Proposition 1.** *Lorsqu'une entreprise dispose de ressources internes suffisantes pour obtenir seule un avantage concurrentiel, elle tend à ne pas s'engager dans une relation de coopération.*

### 3. La coopération : une stratégie de complémentarité à haut risque

Si l'approche RBV justifie les stratégies individuelles, elle offre également des perspectives théoriques qui remettent en cause ces stratégies et qui expliquent les stratégies de coopération. En effet, dans la théorie RBV, les différences de performance entre les entreprises s'expliquent par la possession de ressources et de capacités uniques (Conner, 1991). Or, plus les produits et services sont complexes, plus il est difficile pour les firmes de posséder et de développer seules les ressources nécessaires à cette création (Hanssen-Bauer et Snow, 1996). Pour pallier à cette difficulté, les firmes peuvent se tourner vers des stratégies de coopération (Dyer et Singh, 1998).

Le recours à ce mode relationnel s'explique par l'hétérogénéité des ressources entre les firmes qui les rend potentiellement complémentaires et interdépendantes (Bengtsson et Kock, 2000). Pour avoir accès aux ressources qui leur sont nécessaires, les entreprises sont tentées de mettre en place des coopérations (Pfeffer et Salancik, 2003). Plus les complémentarités en termes de ressources et de compétences sont importantes entre deux entreprises, plus elles vont être conduites à travailler ensemble (Gnyawali et Madhavan, 2006).

Le partenaire potentiel peut être une entreprise qui n'est pas concurrente. Les deux entreprises s'engagent alors dans un parte-

nariat vertical, de type client-fournisseur (Calvi *et al.*, 2000). Mais le partenaire potentiel, celui qui possède les ressources les plus complémentaires par rapport à celles de l'entreprise, peut très bien en être également l'un des principaux concurrents ! C'est dans cette situation que l'entreprise peut décider de s'engager dans une stratégie de coopération.

Cette décision revient à prendre un risque important : coopérer avec son rival augmente le risque d'imitation de ses ressources. *A priori* le processus de copie des ressources d'un concurrent performant est difficile. Les entreprises compétitives sont, par nature, celles qui ont des ressources uniques et difficiles à imiter. Toute leur stratégie consiste à créer et à augmenter ces barrières à la mobilité (Mahoney et Pandian, 1992). Lorsque deux entreprises décident de coopérer, ces barrières tendent à se fragiliser, voire à disparaître, en raison de la création d'interfaces et de connexions entre les partenaires.

Lorsque les entreprises optent pour des stratégies de coopération, elles se retrouvent donc confrontées à un dilemme (Pellegrin-Boucher et Le Roy, 2009). Il s'agit de partager avec un concurrent des ressources pour en créer de nouvelles, tout en conservant des actifs stratégiques idiosyncrasiques. Il faut simultanément protéger son cœur de compétence tout en essayant d'apprendre le savoir-faire de son concurrent pour l'enrichir (Prévot, 2007).

Plus une entreprise veut bénéficier d'une relation de coopération, plus elle doit elle-même s'ouvrir le plus largement possible à son partenaire. Or, plus elle s'ouvre à son partenaire, plus elle s'expose à un pillage de ses ressources et compétences qui peut lui être très nuisible si ce partenaire est éga-

lement son concurrent. Paradoxalement, plus l'entreprise adopte un comportement coopératif dans une relation de coopération, plus elle peut en tirer de grands avantages, mais plus elle s'expose également vis-à-vis de son coopérateur.

Le risque est tellement important qu'il est parfois considéré comme le motif principal de la mise en œuvre d'une stratégie de coopération. Dans un véritable « agenda caché », c'est parce qu'une entreprise a pour projet d'imiter les ressources et compétences de son concurrent qu'elle va lui proposer un accord de coopération (Hamel, 1991). Comme chaque coopérateur a le même « agenda caché », il s'agit alors d'un double jeu de dupe. Chacun tente de s'approprier le plus possible le savoir-faire de l'autre, tout en se protégeant autant que possible de l'imitation de son propre savoir-faire. Toutefois, il n'est pas possible de se protéger complètement de l'opportunisme du coopérateur (Pellegrin-Boucher et Le Roy, 2009).

Choisir une stratégie de coopération revient donc à accepter un certain nombre de

risques en contrepartie d'avantages en termes de complémentarités de ressources. Nous ferons la proposition suivante :

**Proposition 2.** *Lorsqu'une entreprise dispose de ressources internes insuffisantes pour obtenir seule un avantage concurrentiel, et quand son concurrent dispose de ressources complémentaires, ils tendent à s'engager ensemble dans une relation de coopération.*

## II – L'INDUSTRIE EUROPÉENNE DES SATELLITES DE TÉLÉCOMMUNICATION

L'industrie spatiale regroupe l'ensemble des activités conduisant à la réalisation d'aéronefs, de missiles et d'engins spatiaux. Soumise à la fois aux exigences institutionnelles et aux lois des marchés, cette industrie concerne des activités qui requièrent des technologies hétérogènes et sophistiquées.

L'Europe est actuellement la deuxième puissance spatiale mondiale en termes budgétaires. Les agences spatiales européennes

---

### UNE ÉTUDE DE CAS

---

Cette recherche a été réalisée à partir d'une étude de cas. Cette méthode a permis de ne pas être contraint par un choix préalable d'outils ou par le type de données à utiliser (Yin, 2003), autorisant ainsi l'accès à des données hétérogènes collectées auprès d'une variété de sources. En outre, cette méthode permet d'analyser un phénomène sous plusieurs niveaux (Eisenhardt, 1998), ce qui est mis à profit pour envisager les relations de coopération à différents niveaux de la filière spatiale.

La collecte des données a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs (50 entretiens) et de données secondaires internes (rapports d'activités, extraits de contrats, etc.) et externes issues de revues généralistes et spécialisées. Les entretiens ont été conduits en face à face, à l'exception de deux entretiens téléphoniques, de manière individuelle, enregistrés puis retranscrits dans les meilleurs délais de manière à préserver la qualité de l'information.

---

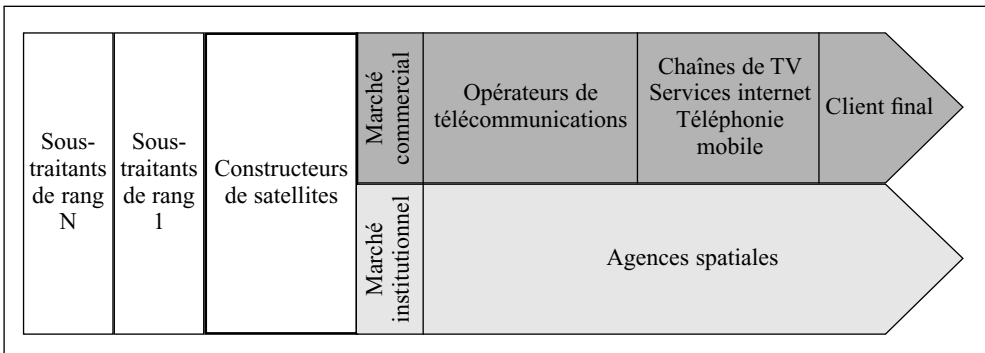
telles que l'European Space Agency (ESA) ou nationales comme le Centre national des études spatiales (CNES) participent activement à la structuration de l'activité industrielle au travers de l'élaboration et de la coordination de programmes spatiaux. L'activité spatiale civile européenne se répartit autour de trois principaux segments de marchés : les lanceurs, l'observation de la terre et les satellites de télécommunications. L'étude réalisée se consacre exclusivement à l'analyse des dynamiques concurrentielles entre les principaux acteurs sur le segment des satellites de télécommunications, segment le plus concurrentiel de l'industrie spatiale. Les constructeurs de satellites apparaissent comme des acteurs clés de la chaîne de valeur du segment de marché des satellites de télécommunications (figure 1). Le marché des satellites de télécommunications est très concentré, tant au niveau de l'offre que de la demande. Le marché mondial se répartit entre cinq constructeurs majeurs dont trois américains – Boeing Space System, Lockheed Martin, Space Systems Loral – et deux européens Astrium, filiale du groupe EADS et Thales Alenia Space, coentreprise franco-italienne entre

Thales (67 %) et Finmeccanica (33 %). En outre, des compétiteurs potentiels provenant de pays émergents (Chine, Inde, Brésil, Russie) apparaissent. Ils maîtrisent partiellement les technologies nécessaires mais se concentrent jusqu'alors sur des marchés locaux en raison de capacités limitées. Les industriels s'affrontent pour répondre aux appels d'offres des agences spatiales sur les marchés institutionnels et d'opérateurs de télécommunications sur les marchés commerciaux locaux et export. Ces opérateurs commercialisent la capacité d'une flotte de satellites. Il s'agit soit d'organisations internationales d'exploitation à vocation mondiale (Intelsat et Inmarsat) ou régionale (Eutelsat et Arabsat) soit d'opérateurs privés de satellites tels que SES-Astra en Europe ou PanAmSat aux États-Unis. Cette catégorie d'acteurs capte la plus grande partie de la valeur créée dans la chaîne.

### III – LES STRATÉGIES RELATIONNELLES AU SEIN DE L'INDUSTRIE

Le marché mondial des satellites de télécommunication s'organise autour de la for-

**Figure 1** – La chaîne de valeur du segment des satellites de télécommunications



mulation d'appels d'offres de la part des clients. Lorsqu'un appel d'offres est publié, chaque fournisseur réalise une étude interne pour évaluer les retombées économiques potentielles d'un tel marché et les coûts supplémentaires induits. En fonction de ces analyses, les constructeurs vont arbitrer entre plusieurs stratégies relationnelles. Cette étude se concentre sur la relation dyadique entre Thales Alenia Space (TAS) et Astrium.

## 1. Les stratégies de compétition

### *La compétition directe*

Dans le cas de marchés purement commerciaux, régionaux ou mondiaux, les agences spatiales françaises et européennes n'interviennent pas et laissent les marchés gouverner les échanges économiques. Actuellement, la moitié des programmes spatiaux européens restent régis par ces logiques purement concurrentielles. Lorsqu'un marché potentiel apparaît, TAS et Astrium forment une réponse propre dans le plus grand secret et s'engagent avec leur propre gamme de produits, respectivement Spacebus pour TAS et Eurostar pour Astrium.

Après arbitrage, le client choisit l'offre qui lui paraît la plus avantageuse. L'intégralité du programme spatial sera ensuite réalisée par le constructeur vainqueur de cette première phase concurrentielle. Une telle logique se produit essentiellement lorsque les leaders européens se sentent suffisamment forts individuellement pour gagner le marché.

La fiabilité du produit représente un critère d'achat essentiel pour les opérateurs de télécommunications. Une fois en orbite, il est presque impossible de procéder à des réparations des appareils. Les clients préfèrent se tourner vers des technologies déjà éprouvées. Ils montrent une certaine réti-

cence pour intégrer des innovations fondamentales au produit final. Ainsi, lorsqu'un client bénéficie d'une relation privilégiée avec un constructeur pour un satellite, il bénéficie d'une certaine connaissance des équipements du produit. Il aura donc naturellement tendance à s'orienter vers le même industriel pour développer son activité, même s'il s'agit de produits de gammes différentes.

### *La compétition avec intégration de partenaires non concurrents*

Une partie des programmes spatiaux menés par les constructeurs européens se réalisent suivant une logique de coopération verticale entre firmes qui ne sont pas directement concurrentes. Ces relations de coopération verticale apparaissent essentiellement sur les marchés des pays émergents. Les gouvernements imposent régulièrement aux constructeurs de partager l'activité industrielle avec un partenaire local. À cette barrière institutionnelle à l'entrée du marché s'ajoutent des contraintes capacitaires pour encourager la coopération des constructeurs européens avec des acteurs locaux.

La construction d'un satellite de télécommunication peut se décomposer en deux parties principales: la plateforme et la charge utile. La charge utile comprend les antennes de réception, les répéteurs et les antennes d'émission. La plateforme représente le véhicule qui assure le bon fonctionnement de la charge utile dans l'environnement spatial. Les opérateurs de télécommunications des pays émergents exigent une prestation à moindre coût. Les constructeurs vont donc rechercher ces ressources, ces capacités productives chez des acteurs locaux comme dans une relation de sous-traitance.

Astrium ou TAS vont donc réaliser la charge utile du satellite et déléguer la réalisation de la plateforme à une firme locale. Cette organisation locale va devoir assumer des responsabilités supplémentaires, ce qui va lui permettre de dépasser son rôle de sous-traitant et d'être considéré ainsi comme un véritable partenaire industriel. Tel est le cas sur le marché indien entre Astrium et Antrix, ou sur le marché chinois entre TAS et Chinasatcom ou enfin sur le marché russe entre TAS et Gazprom.

Les acteurs locaux maîtrisent partiellement les technologies spatiales mais concentrent aujourd'hui leur activité sur leur territoire national. Ils manquent d'expérience pour crédibiliser leur offre. Par conséquent, ils ne sont pas de véritables compétiteurs au niveau mondial. Toutefois, leur potentiel existe. Les relations de coopération successives qui se reproduisent depuis plusieurs années devraient permettre à ces firmes de développer des capacités pour envisager les futurs marchés export.

## 2. La coopération entre concurrents

### *La coopération verticale entre concurrents*

La coopération verticale, entre le concepteur de la plate-forme et celui de la charge utile, peut également se faire entre firmes européennes directement concurrentes. Au-delà d'un découpage industriel de l'activité, la dimension coopérative de la relation apparaît également au niveau du partage des risques. L'ensemble des risques produits, financiers et technologiques sont supportés de manière conjointe et solidaire par les deux coopérateurs.

L'exemple du marché d'Arabie Saoudite est sur ce point intéressant. Le client Arabsat est un opérateur de télécommunications

privé mondial qui dispose d'une flotte satellitaire importante. TAS, à l'époque Aérospatiale, avait gagné le marché sur les générations 1 en 1985. Pour les prochaines générations de satellites, suite à des problèmes techniques, le client exprime sa volonté de changer de fournisseur et lance un appel d'offres mondial. Les fournisseurs potentiels connus sont alors Astrium, TAS et des industriels américains. Face à cette concurrence transatlantique potentielle, les entreprises européennes décident de formuler une offre commune pour améliorer leur compétitivité. La plateforme de TAS souffre d'une image négative vis-à-vis du client. C'est pourquoi Astrium va assumer l'intégralité de la maîtrise d'ouvrage du programme. L'entreprise décide de coopérer avec le site toulousain de TAS pour la réalisation de la charge utile. Cette stratégie permet aux industriels de rassurer le client sur les qualités techniques du produit et ainsi de gagner le marché.

### *La coopération verticale et horizontale entre concurrents*

Dans ce cas, les deux entreprises répondent conjointement à l'appel d'offres. Le client reçoit donc une proposition qui mentionne à la fois la double gouvernance du projet et la double responsabilité des risques. Une véritable division du travail se met en place entre les deux partenaires, allant jusqu'à la constitution d'équipes de travail communes dédiées au projet.

Par exemple, le programme spatial Yahsat (1,8 milliards de dollars) est réalisé suivant ce schéma industriel. Il est assuré par une maîtrise d'œuvre de TAS et d'Astrium. Le schéma industriel reste le même que celui évoqué précédemment : Astrium réalise la plateforme et TAS la charge utile.



Une telle situation de coopération horizontale entre concurrents résulte de la volonté des industriels d'exploiter des synergies pour gagner un marché export face à d'autres concurrents, américains le plus souvent. En raison de capacités et de ressources limitées, Astrium et TAS ne disposent pas toujours des compétences nécessaires pour formuler une offre compétitive. En travaillant ensemble, ils vont assumer conjointement les risques financiers, technologiques mais également les risques produits.

De plus, l'innovation, la création de nouvelles ressources et compétences peuvent également représenter des incitations importantes à la coopération entre les deux industriels européens. Les opérateurs de télécommunications exigent des livraisons dans des délais de plus en plus brefs, et des produits de plus en plus sophistiqués d'un point de vue technologique. Il devient donc difficile voire impossible pour les constructeurs de procéder à de nouveaux développements au cours de la réalisation d'un programme spatial. Une telle relation de coopération entre concurrent existe actuellement pour la construction d'une nouvelle plateforme Alphabus et la commercialisation des satellites associés Alphasat. Les agences spatiales assurent la majeure partie du financement du projet, ce qui va leur conférer une compétence particulière pour structurer, coordonner et gouverner les relations entre les industriels.

#### **IV – LA COOPÉRATION HORIZONTALE ET VERTICALE ENTRE CONCURRENTS: POUR QUELS PROJETS?**

Lorsque TAS et Astrium décident de travailler ensemble sur un programme spatial,

ils adoptent un mode d'organisation par projets. Une équipe appelée *Project Management Office* (PMO) est responsable de la gouvernance du programme. Cette équipe est composée de ressources intégralement dédiées au programme. Les responsabilités sont partagées par des individus issus des deux organisations. Dans ce cas, les ressources interviennent en support et peuvent être partagées entre plusieurs projets simultanément. Des équipes projet plus restreintes sont ensuite en charge de la réalisation des sous-ensembles du programme global.

##### **1. Le projet Yahsat**

En août 2007, Al Yah Satellite Communications Company (Yahsat) filiale de Mubadala signe un contrat avec Astrium et TAS pour la fabrication d'un système dual de télécommunications par satellite. D'une valeur globale d'environ 1,8 milliard de dollars, il représente l'un des programmes les plus importants actuellement en cours. Ce projet ne représente pas uniquement la construction d'un satellite mais d'un système complet, clé en main. Le programme comprend ainsi deux satellites, deux lanceurs, deux stations sols et un réseau militaire uniquement réservé à un usage civil. Cette caractéristique du projet déplace le risque produit non plus à la livraison mais au lancement du produit. De plus, 15 % du paiement sera reçu par les industriels après le lancement du produit. Les fournisseurs redoublent de prudence quant aux caractéristiques techniques du système.

Les risques financiers dus à l'originalité du contrat et à la méconnaissance du client ajoutés aux risques techniques du produit incitent les industriels européens à formuler une offre commune. Soutenue par des

considérations politiques au-delà de la sphère de l'industrie spatiale, cette stratégie de coopération permet aux deux industriels européens de remporter le marché face à leurs homologues américains.

La répartition de l'activité entre les deux partenaires doit être équitable, soit 0,9 milliards de dollars chacun, sous peine de mettre en péril l'avenir du projet. La dimension concurrentielle de leur relation complique le découpage industriel. Chaque firme tente d'obtenir la réalisation des parts dites nobles du produit, sous-ensembles stratégiques plus intéressants d'un point de vue technologique.

Dans le schéma de coopération, Astrium est responsable de la plateforme et TAS de la charge utile. Comme les risques représentent un enjeu fondamental sur ce programme, les deux partenaires estiment opportun de les partager. La règle de *Risk Sharing on No Fault Basis* cristallise contractuellement l'engagement des firmes à assumer les risques de manière conjointe et solidaire sur l'ensemble des étapes du projet. Cette règle marque une différence fondamentale avec des relations de coopération verticale. Les acteurs ici n'entretiennent plus uniquement des relations de sous-traitance, de gestion des interfaces, mais véritablement des relations partenariales horizontales. En cas de défaillance technique, il n'est pas question de rechercher le responsable. Les partenaires cherchent ensemble la meilleure option pour le projet, même si cela doit impliquer de confier la réalisation d'une tâche clé au partenaire.

## 2. Le projet Alphasat-Phasat

L'évolution des services de télécommunications implique de nouveaux besoins satellitaires en termes de puissance et de capacité.

Les gammes Eurostar (Astrium) et Spacebus (Thales Alenia Space) se trouvent aujourd'hui limitées pour répondre aux attentes des clients. La position de leader de Boeing Space sur ce segment de marché haut de gamme laisse les européens dans une position de challenger. Les constructeurs européens souhaitent rattraper leur retard et développent pour cela une nouvelle gamme de produits adaptée. Un tel développement représente des investissements en R&D très importants. Pour des raisons financières le CNES va encourager les industriels à innover ensemble.

Ainsi, en juin 2005, Astrium et TAS, soutenus par le CNES puis par l'ESA, initient un projet répondant au nom d'Alphasat. L'objectif est de concevoir une plateforme orbitale européenne capable de supporter des satellites de télécommunications très puissants. Après avoir décidé de développer une plateforme ensemble, les deux industriels ont dû s'organiser en conséquence.

Le partage de l'activité s'est opéré suivant une double logique. La logique équitable, d'une part, assure que le même volume soit confié aux deux partenaires. La logique technologique, d'autre part, confère à chaque firme la possibilité d'améliorer son portefeuille de ressources et de compétences en choisissant la responsabilité des tâches où elle estime être la moins compétitive.

La commercialisation d'Alphasat soulève un certain nombre de difficultés. Il faut, tout d'abord, convaincre les opérateurs de télécommunications de la fiabilité du produit. Pour ce faire, l'ESA propose d'offrir la plateforme au premier opérateur intéressé pour acheter la charge utile relative. Le client Inmarsat est séduit par la formule. Alphasat XL est le nom de l'un des plus grands satellites au monde qui sera lancé à

partir de la plateforme Alphabus en 2012 pour le compte d’Inmarsat.

La seconde difficulté, d’autre part, est de parvenir à décider quel est l’industriel qui va vendre le produit sur le marché. Le volume du marché étant restreint, une compétition entre les constructeurs européens n’est pas envisageable. TAS et Astrium se sont donc accordés contractuellement pour définir la commercialisation de la plateforme Alphabus. L’accord établit la priorité d’Alphabus sur les gammes propres. Si le marché s’y prête, les industriels doivent impérativement

utiliser Alphabus. Ils ne peuvent pas formuler une offre concurrente avec leurs gammes de produits respectives. Le contrat stipule également une alternance des marchés. Astrium est maître d’œuvre sur le premier Alphasat, ce qui sous-entend que TAS devrait être responsable du prochain programme.

### DISCUSSION

La question posée dans cette recherche est celle des facteurs explicatifs des relations de coopération. Dans la théorie RBV, les

**Tableau 1 – La coopération entre Astrium et TAS dans l’industrie de télécommunications**

	Compétition		Coopération		
	Directe	Intégration d’un partenaire	Verticale	Verticale et horizontale	
<b>Programme</b>	Amazonas 2 Astra 3B W3B	Hylas W2M Chinasat	Arabsat 4a	Yahsat Arabsat 5b, 5c, 6	Alphabus- alphasat
<b>Clients</b>	Commerciaux ou institutionnels : européens et mondiaux	Commerciaux et institutionnels : Inde, Russie, Chine	Commerciaux : Arabsat	Commerciaux : Yahsat Arabsat	Institutionnels : ESA/CNES Commerciaux : Inmarsat
<b>Fournisseurs</b>	Astrium ou TAS	Astrium* ou TAS*	Astrium et TAS	Astrium et TAS	Astrium et TAS
<b>Déterminants</b>	R&C individuelles suffisantes	Complémentarité, logique de marché, normes internationales	Complémentarité, Partage des risques	Partage et création R&C Partage des risques	Innovation, partage et création R&C, influence acteur tiers
<b>Modalités</b>	Réalisation complète du satellite par TAS ou Astrium	Partage vertical C.U. : Astrium ou TAS P.-F. : partenaire local	Partage vertical C.U. : TAS P.-F. : Astrium	Coordination commune, partage vertical C.U. : TAS P.-F. : Astrium	Coopération verticale pour la C.U. : Astrium puis TAS Coopération horizontale pour la P.-F. : TAS et Astrium
<b>Nature relation</b>	Pas de partage des risques	Partage des risques à hauteur des investissements		Co-maîtrise d’ouvrage <i>Risk Sharing &amp; No fault basis</i>	

\* : en association avec un partenaire local.

entreprises ont intérêt à bâtir un ensemble de ressources et de compétences qui leur soient propres. Plus ces ressources sont uniques et protégées de l'imitation par les concurrents, plus l'entreprise pourra en tirer une rente. Coopérer avec ses concurrents apparaît, dans cette perspective, comme une stratégie risquée.

De fait, dans l'industrie de la construction de satellites européens de télécommunications, deux compétiteurs comme Astrium et TAS réalisent 50 % de leurs projets conformément aux préceptes de la théorie RBV, c'est-à-dire en développant seuls toutes les ressources et compétences nécessaires. La proposition 1 peut donc être considérée comme corroborée.

Quand une entreprise dispose de compétences fortes sur un domaine, tout en ne maîtrisant pas l'ensemble des compétences nécessaires, en l'occurrence pour pénétrer sur les marchés émergents, elle peut s'allier avec un partenaire local non concurrent. Il n'y a pas de recouvrement entre les ressources et les marchés des partenaires au moment de la mise en œuvre de la coopération. Il y a uniquement un risque de concurrence potentielle à long terme.

Quand l'entreprise ne trouve pas de ressources complémentaires dans une relation avec un partenaire non concurrent, il lui est nécessaire de se tourner... vers un concurrent. Le premier type de relation qui peut être mis en place consiste à se compléter verticalement. Deux entreprises, pour emporter un appel d'offres, et bien qu'en compétition directe sur d'autres marchés, peuvent décider d'apporter chacune une compétence complémentaire. Une de ces entreprises est maître d'œuvre auprès du client qui n'a affaire qu'à elle, et l'autre entreprise apporte un composant qui sera intégré dans le pro-

duit fini. Ce type de relation correspond à de la coopération verticale avec un concurrent.

Un second type de stratégie qui va beaucoup plus loin dans la relation de coopération entre concurrents peut être mis en place. Les deux entreprises peuvent répondre conjointement à la demande du client et être conjointement responsables en cas de non-réalisation du projet. Deux cas de figure peuvent se produire. Dans le premier, elles mettent en place une coordination horizontale du projet tout en se partageant verticalement le travail. Dans le second, elles mettent en place une coordination horizontale du projet et travaillent conjointement sur un des composants. La proposition 2 peut donc être considérée comme corroborée.

Ce comportement coopératif fait courir un risque d'imitation de leurs ressources et compétences à chacune des entreprises par son rival. Ce risque d'imitation ne dissuade pas les entreprises concurrentes de s'allier entre elles. Plus précisément dans le cas étudié, deux facteurs expliquent cette prise de risque : la volonté de conquête d'un marché aux dépens d'un rival commun et le caractère innovant du projet.

Dans le projet Yahsat, le défi pour les deux entreprises est d'emporter un appel d'offres alors qu'elles ne disposent pas, seules, de toutes les ressources et compétences nécessaires pour le réaliser. La meilleure stratégie, pour contrer le rival qui dispose, lui, de l'ensemble des ressources et compétences nécessaires, est de s'allier entre elles. La relation d'alliance entre concurrents s'établit quand ils sont tous deux en situation d'infériorité de ressources relativement à un troisième concurrent.

Le deuxième facteur explicatif est le caractère innovant du projet. Comme dans le projet Alphabus-Alphasat, quand deux firmes

en situation de concurrence forte ne disposent pas à elles seules des ressources et compétences nécessaires pour relever les défis de l'innovation technologique, elles sont amenées à mutualiser une partie de leurs ressources et compétences. Elles mettent en commun les ressources qui créent le plus de valeur et coopèrent le plus franchement possible afin d'obtenir le plus grand apprentissage nécessaire à l'innovation.

C'est dans ce second cas que la stratégie de coopération entre concurrents apparaît comme la plus fascinante. Deux firmes en compétition acharnée sur certains projets se lancent sur d'autres projets, dans une coopération horizontale pour la mise au point de plateformes. Cela les conduit à partager des ressources et des compétences dans l'objectif de créer des ressources nouvelles. Si l'objectif est bien d'accéder aux ressources et compétences du coopérateur, il ne s'agit pas seulement dans un « agenda caché » (Hamel, 1991) de vouloir se les approprier aux dépens de ce coopérateur.

La problématique pour l'entreprise est celle de la course à l'innovation, course qu'il n'est pas possible de remporter seule. Or cette course n'a *a priori* pas de fin. Autrement dit, l'apprentissage doit être permanent alors que l'entreprise ne dispose pas des ressources nécessaires pour faire cet apprentissage seule. L'objectif n'est alors pas seulement de s'approprier les ressources du concurrent mais de travailler durablement en partenariat avec ce concurrent, dans l'espoir de créer de nouvelles ressources et compétences ensemble.

## CONCLUSION

Cette recherche se propose d'identifier les facteurs qui expliquent l'adoption d'une

stratégie de coopération. L'étude de l'industrie spatiale européenne montre que cette stratégie de coopération est d'autant plus pratiquée que chacun des coopérateurs ne possède pas seul des ressources et compétences nécessaires pour obtenir un marché et pour répondre au défi de l'innovation technologique. Lorsque le projet demande des compétences non maîtrisées par l'entreprise mais par un concurrent, alors une alliance avec ce partenaire-concurrent permet d'être compétitif. Lorsque le projet est innovant, qu'il nécessite des financements et des ressources détenues par aucune des firmes en propre, une relation de coopération permet aux firmes de mener à bien le projet.

Dans sa forme la plus simple, la coopération entre concurrents est essentiellement verticale. Le donneur d'ordre sous-traite à un concurrent la réalisation d'un équipement. Dans sa forme la plus complexe, la coopération est à la fois verticale et horizontale. Les entreprises n'hésitent pas à mutualiser des ressources situées sur les mêmes maillons de la chaîne de valeur. Elles partagent des ressources dans la perspective d'en créer de nouvelles, ce qui constitue une véritable dynamique coopérative d'apprentissage entre concurrents.

Ces résultats ne peuvent être compris que relativement aux limites de la recherche. La principale limite est que ces résultats sont liés à un contexte et ne sont obtenus que pour une industrie, dans une période de temps déterminée. Nous faisons l'hypothèse que l'industrie des satellites est un cas exemplaire d'industrie des hautes technologies, et que des résultats très proches pourraient être obtenus dans des industries similaires. Seules de nouvelles recherches permettront de déterminer la mesure dans laquelle cette hypothèse est réaliste.

Un deuxième prolongement possible et nécessaire porte sur la façon dont les entreprises en concurrence mettent en place les projets réalisés en coopération. Quelle est la structure organisationnelle de ces projets? Toutes les ressources sont-elles partagées? Est-ce qu'il existe des dispositifs permettant de protéger les ressources considérées

comme stratégiques? Comment les individus impliqués dans les projets coopèrent-ils, comment intègrent-ils le paradoxe de la coopération? Quels sont les dispositifs managériaux qui permettent à ces projets d'être performants? Seules de nouvelles recherches permettront de répondre à ces questions.

### BIBLIOGRAPHIE

- Barney J.B., "Types of competition and the theory of strategy: Toward an Integrative Framework", *Academy of Management Review*, vol. 1, n° 4, 1986, p. 791-800.
- Barney J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, 1991, p. 99-120.
- 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.
- Bengtsson M., Kock S., "Coopetition in Business Networks : to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, 2000, p. 411-426.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy", *Harvard Business Review*, juillet-août 1995, p. 57-71.
- Brandenburger A., Nalebuff B., *Co-opetition*, Doubleday, New York, 1996.
- Calvi R., Le Dain M. A., Harbi S., « Le pilotage des partenariats client-fournisseur dans l'industrie », *Revue française de gestion industrielle*, vol. 19, n° 1, 2000, p. 5-15.
- Chen M.J., "Reconceptualizing the Competition-Cooperation relationships", *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 10, 2008, p. 1-19.
- Conner K., "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economic: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 121-154.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 76, 2007, p. 87-98.
- Dierickx I., Cool K., "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, n° 12, 1989, p. 1504-1513.
- Dyer J.H., Singh H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 1998, p. 660-679.
- Eisenhardt K., "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989, p. 532-550.

- Gnyawali D.R., Park B.-J., “Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model”, *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n° 3, 2009, p. 308-330.
- Gomez-Casseres B., “Group versus group: How alliance networks compete”, *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4, 1994, p. 62-71.
- Hamel G., “Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue, 1991, p. 83-104.
- Hanssen-Bauer J., Snow C.C., “Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization”, *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, p. 413-427.
- Mahoney J.T., Pendian J.R., “The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 5, 1992, p. 363-380.
- Nonaka I., “A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation”, *Organization Science*, vol. 5, n° 1, 1994, p. 14-37.
- Pellegrin-Boucher E., Le Roy F., « Dynamique des stratégies de coopétition dans le secteur des TIC : le cas des ERP », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 12, n° 3, 2009, p. 97-130.
- Pfeffer G.R., Salancik J., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford, 2003.
- Prévot F., « Coopétition et Management des compétences », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 176, 2007, p. 183-202
- Quintana-Garcia C., Benavides-Velasco C.A., “Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms”, *Technovation*, vol. 24, n° 12, 2004, p. 927-938.
- Yin R.K., *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, 2003.

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.