**Les journées nationales du management 2014 : La PME dans tous ses états**

Mardi 14 octobre 2014 10h30

Atelier 10 : **Coopérer avec ses concurrents en PME : les stratégies de coopétition**

*Intervenants :*

Frédéric Le Roy, professeur des universités, université de Montpellier I

DG de la AGEFAPME

Objectif de l’atelier :

Coopération horizontale, verticale entre les PME, leur environnement économique.

Introduction :

Aujourd’hui, la coopération et la compétition ne doivent plus être distinguées et elles ont tendance à se confondre dans toutes les formes de relations entre les entreprises.

Coopétition : néologisme qui veut à la fois « ami et ennemi »

Forme ancienne : « Aimez vos ennemis » parole de Jésus

La coopétition est une relation paradoxale :

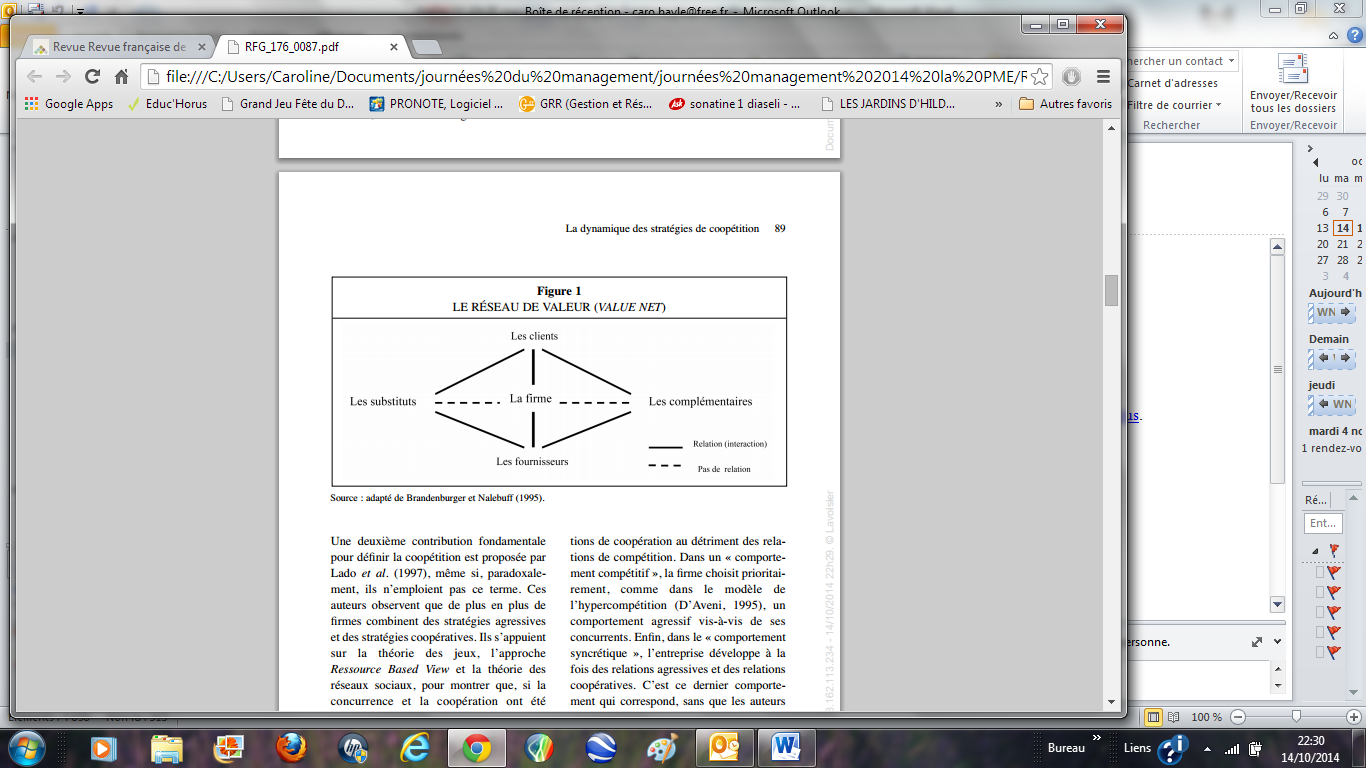
* qui émerge quand 2 entreprises coopèrent dans quelques activités (partenaires)
* 2 entreprises qui sont en même temps en compétition dans d’autres activités (concurrents)

**La coopétition , 5 idées forces :**

1. **Un nouveau modèle économique créateur valeur**
2. **Une stratégie performante**
3. **Une stratégie risquée**
4. **Un management spécifique**
5. **Une stratégie pour les PME**
6. **Un nouveau modèle économique créateur valeur**

* La coopétition inventée par un pionnier de l’entreprise Ray Norda, PDG de Novell 1990.
* En 1996, Nalebuff et Branenburger, spécialistes de théories des jeux, popularisent ce néologisme dans un best-seller mondial (1996). Dans cette conception des relations de concurrence, les firmes adoptent des stratégies agressives, car elles doivent s’adapter à un univers hypercompétitif (D’Aveni, 1995), et doivent aussi mener des stratégies coopératives, soit pour contrer leurs concurrents, soit pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir.

Ces deux auteurs s’appuient sur la théorie des jeux pour proposer une première théorisation de la coopétition à partir du « réseau de valeur » (value network) (pour remplacer le modèle des 5 forces de Porter).



<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7.htm>

Le réseau de valeur de Nalebuff et Branenburger :

Parmi les concurrents, il faut distinguer ce qui vont être nos Complementors  (ceux avec qui on s’allie) et ceux avec qui on ne va pas s’allier, qui seront les substituts.

Complementors : ceux avec qui on va pouvoir créer pour nos produits une valeur plus grande aux yeux des clients.

Subsituts : ennemis, pas de relation de coopération.

Il faut repenser l’analyse de la concurrence en intégrant la coopération.

Donc 4 stratégies possibles selon si on est plus ou moins coopératif avec les concurrents :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Rivalité | |
|  |  | Faible | Forte |
| Coopération | Forte | Stratégie coopérative | S**tratégie coopétitive** |
| Faible | Stratégie coexistence | Stratégie agressive |

**- une stratégie agressive pure :** « 1 bon concurrent est un concurrent mort »

Avantage :

- stimulation de l’entreprise

- appropriation des clients, des parts de marché

Ou des revenus des concurrents

Limite : dégrade rentabilité du secteur

**- une stratégie coopérative pure : «  je n’ai pas de concurrents mais que des collègues »**

Avantage :

- effet échelles,

- accès à des ressources rares ou complémentaires,

- échanges d’information et de connaissances

Limite : perte de visibilité individuelle, difficulté à être meilleur que vos partenaires, empêche la stimulation

**- Stratégie de coopétition :**

**«  Mon principal concurrent est mon meilleur partenaire »**

1. **Une stratégie performante**

Mutualisation, obligation

Stratégie imposée par l’environnement

Stratégie pour la conquête de leadership de marché (ex : TV écran plat)

Sony et Samsung : n°3 et 4 du marché ; le 1er est Sharp, le 2ème Philips qui ont développé la technologie plasma

Sony et Samsung n’arrivent pas à imposer leur technologie et à devenir les leaders.

La réponse : la **coopétition entre Sony et Samsung** dans TV écran plat pour développer leur technologie ensemble au sein d’une joint-venture :

* Coopération : joint-venture S-LCD, développement en commun technologie LCD, accord
* Compétition : leadership de Samsung et Sony, ils sont passés devant Sharp et Philips, victoire technologique

*Le fait de travailler avec son concurrent permet d’imposer sa technologie, d’avoir un leadership de marché.*

1. **Une stratégie risquée**

« Le baiser de la mort », le concurrent reste un concurrent :

* asymétrie des apprentissages : il y en a un qui va plus apprendre que l’autre,
* pillage des compétences (usine assemblage Airbus en Chine)
* Agenda caché

Paradoxe de la coopétition : il y a à la fois création de valeur mais il faut aussi se protéger.

Plus on s’ouvre au concurrent, plus le risque de pillage des compétences est fort.

Pour que la coopération soit efficace, il faut s’ouvrir au concurrent.

Cadrer les risques

Management du risque :

* Cadrage contractuel et juridique
* Cartographie des savoirs stratégiques

« Garder une avance technologique » Gustave Humbert ex-président Airbus Allemagne

La meilleure façon de se protéger est de garder une technologie d’avance.

Arbitrer entre 2 risques :

1. Risque de perte de marché en cas de refus de la coopétition

Ex : Alsthom refuse coopétition pour le TGV en chine

1. Risque de transfert de technologies

Un problème de management

La coopétition est une relation paradoxale : elle intègre 2 forces contraires (compétition et coopération).

*Le management moderne : gérer les 2 forces contraires.*

1. **Un management spécifique**

Méthodes pour manager la coopétition

1. La séparation : coopération et compétition séparées sur des éléments différents de la chaine de valeur (rendre coopétition invisible, coopération loin du client (ex : approvisionnement), nouveau **métier « alliance** **manager**»)

Risque pour la cohésion interne de l’entreprise (syndrome de Stockholm pour les salariés qui travaillent avec le concurrent)

1. L’intégration : les individus doivent être capables d’accepter la relation duale, d’adopter comportement coopétitif.

*Ex : le syndicat du Pic Saint Loup (PSL), coteaux du Languedoc*

* Crise dans les années 1980, très faible qualité du vin
* Donc les vignerons ont décidé d’arrêter les caves coopératives, arrêt de la coopération,
* retour caves particulières

Mais coopération dans le syndicat des vignerons *du Pic Saint Loup*, ils s’associent dans ce syndicat:

* organisation du syndicat : un manager salarié gère la marque PSL,
* activités du syndicat : promotion d’une marque collective,
* Echanges entre dirigeants au sein du syndicat : partage informations stratégiques

La compétition est forte :

* chaque entreprise combine la marque collective avec sa marque individuelle.

Les dirigeants intègrent le paradoxe : gèrent la coopération et la compétition.

Résultat : les performances sont très fortes entre 1994 et 2004, CA + 461 % pour caves indépendantes.

On passe d’une situation de crise à une situation de développement, en pleine croissance.

*Résumé : 5 idées forces*

1. **La coopétition est un nouveau modèle économique**
2. **La coopétition est une stratégie performante**
3. **La coopétition est une stratégie risquée**
4. **La coopétition se manage**
5. **La coopétition est une stratégie pour les PME**