

Concours national
Promotion de l'Ethique Professionnelle
Coorganisé par le Rotary et la Conférence des Grandes Ecoles

La coopétition : Vers une nouvelle éthique professionnelle ?

Mot de passe : 1116672

FOCUS SUR L'ETHIQUE : QU'EST-CE QUE L'ETHIQUE ?

Définition :

1. Ensemble des principes et règles de conduite propres à une profession ou à un secteur d'activité (définition donnée par *Le Dico Philo*, <https://dicophilo.fr/definition/ethique/>)

Démarche :

Étant intéressé par mes cours en Stratégie, je me suis demandé si l'éthique pouvait influencer les différentes orientations stratégiques des entreprises. En nous positionnant dans le contexte de la pandémie du Covid-19, il semble évident que la sortie de crise doit s'organiser dans des élans mondiaux de coopération, d'entraide et de collaboration. Cependant, depuis le début de la propagation inquiétante du virus, la coopération semble avoir été le modèle de fonctionnement le plus efficace pour endiguer le virus. La course pour le vaccin est bien plus apparentée à une coopération qu'à une simple coopération. Des acteurs de l'industrie pharmaceutique (Pfizer et BioNTech, AstraZeneca et Oxford, ou encore Sanofi et GSK) se sont associés pour être les premiers à proposer une solution vaccinale viable.

La question de cet essai est donc de comprendre quelle serait la meilleure posture stratégique à adopter entre les 3 suivantes : la stratégie du cavalier seul (opérer seul sur son marché face à tous les autres concurrents individuellement), la coopération (combattre la réalité compétitive dans un système d'entraide et de coopération) et enfin la coopération (mélange hybride entre coopération et compétition).

Résumé de l'essai

L'essai est une synthèse de tous les bénéfices que peut apporter une relation de coopération dans la théorie mais résume aussi les nombreuses avancées théoriques dans ce domaine stratégique très spécifique. L'objectif principal de cet essai est d'exposer ce que la coopération change dans les grandes orientations stratégiques des entreprises.

A travers des cas concrets de relation de coopération, cet essai retrace l'histoire du concept de coopération à travers différentes industries, dans différents pays et dans différents types de structures.

L'essai prend aussi en compte les paramètres nouveaux et exceptionnels relatifs au Covid19, qui permettent d'appréhender sous un jour nouveau les interactions entre acteurs d'un même marché.

Bibliographie

1. Article publié sur le site *Entreprise et Compagnie*

<https://www.entreprise-et-compagnie.fr/parteneriat-concurrent-avantages/>

2. Article publié sur le site *Experlignence*

<https://www.experlignence.com/comment-devenir-plus-performant-en-pratiquant-la-coopetition/>

3. Article en anglais publié sur le site *Business Strategy Hub*

<https://bstrategyhub.com/coopetition-strategy-an-approach-to-compete-and-cooperate%E2%80%9F%E2%80%9F/>

https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/vie-professionnelle/retraite/on-vous-explique-la-polemique-sur-blackrock-ce-fonds-d-investissement-soupconne-de-vouloir-imposer-la-retraite-par-capitalisation-en-france_3743427.html

4. Adam M. Brandenburger Barry J. Nalebuff (1998) "Coopetition : A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation"
5. Albéric Tellier (2014), « La coopétition peut-elle être propice à la standardisation ? Les enseignements d'une étude de cas » (1-31)
6. Anne-Sophie Fernandez, Frédéric Le Roy (2010), « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? », Revue française de Gestion (1-21)

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-155.htm>

7. Giovanni Battista Dagnino, Frédéric Le Roy, Saïd Yami (2007), « La dynamique des stratégies de coopétition », Revue française de Gestion (9-13)

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-87.htm>

8. Maria Bengtsson, Susanna Hintu, Soren Kock (2003), "Relationships of Cooperation and Competition between Competitors" (1-9)

https://www.researchgate.net/publication/255624257_Relationships_of_Cooperation_and_Compensation_between_Competers

9. Nalebuff, Barry and Brandenburger, Adam (1996): Co-opetition. ISL Förlag AB, Oskarshamn

Introduction :

« L'Union fait la force » est souvent le crédo choisi par les managers afin de souder une équipe derrière un projet et faire en sorte qu'une véritable émulation émane du travail collectif. Cette expression du quotidien concentre pourtant assez bien l'essence même de la coopétition que nous tenterons de mieux comprendre grâce à cet essai.

Le mot « coopétition » a été créé de toute pièce, c'est donc un néologisme combinant les deux mots « coopération » et « compétition ». La création même du mot semble être née d'une volonté d'allier deux termes qui peuvent paraître antinomiques aux premiers abords. Le mot a été conçu comme un compromis entre deux stratégies qui peuvent paraître radicalement opposées. En effet, coopération et compétition sont deux mots qui peuvent apparaître avec beaucoup de divergences. Cependant, cette interprétation stricte, pour deux termes, qui contiennent à eux deux une panoplie immense de nuances, ne semble pas convenir. Il est alors intéressant d'étudier les points de convergence de ces deux notions afin de les apprécier à leurs justes valeurs dans le cadre d'entreprises d'un même marché.

C'est un entrepreneur de l'Utah qui a donné naissance au terme « coopétition » afin de caractériser simplement l'environnement concurrentiel dans lequel son entreprise d'informatique, Novell, évoluait dans les années 1990. On comprend d'autant plus la nécessité pour Ray Noorda (ex-PDG de Novell) de qualifier son industrie nouvelle puisque ce nouveau secteur économique est basé sur l'utilisation de nombreuses technologies afin de satisfaire le client final, et aussi des problèmes de compatibilité (par exemple des systèmes d'exploitation) essentiels pour pérenniser son entreprise dans le domaine de l'informatique.

La coopétition est donc un terme qui vient du terrain, qui n'avait aucune prétention académique, mais qui, avec le succès de son emploi dans le monde des managers, a su se démocratiser et s'implanter dans la recherche scientifique afin d'être reprise et étudiée avec des outils statistiques et des études empiriques. Ce thème est maintenant admis et enrichie par une littérature scientifique riche et prolifique sur le sujet (plus de 700 publications dans des revues scientifiques ayant pour sujet d'étude la « coopétition »).

Comme j'avais ouvert le sujet sur une citation-expression, je vais terminer ce paragraphe introductif par une autre citation d'un des spécialistes académiques de la coopétition, Adam M. Brandenburger : « *Business is cooperation when it comes to creating a pie and competition when it comes to dividing it up* ».

Annonce du plan :

- I. Les avantages et le succès des relations de coopétition
- II. Les limites et dérives des relations de coopétition
- III. La coopétition dans le contexte actuel du Covid19
- IV. Conclusion

I. Les avantages et le succès des relations de coopétition

Sur les bases établies par l'introduction, nous pouvons facilement comprendre que le néologisme de « coopétition » avait pour volonté de réunir deux pratiques afin d'en caractériser une nouvelle. Une nouvelle pratique qui combinerait les avantages des deux, et qui tenterait d'atténuer les inconvénients des deux par la même occasion.

L'objectif intrinsèque à la coopétition est de concevoir et formaliser des relations de collaboration qui combine l'exigence de la compétition et le partage constructif de la coopération.

Coopérer permet de partager les risques afin d'être plus solide si des événements exceptionnels arrivent. De l'autre côté, se faire concurrence permet d'être dans une dynamique positive d'innovation, de conquête de nouveaux marchés et de performance. Ainsi, extraire la substance la plus bénéfique des deux mondes permet d'avoir, pour un marché donné, des acteurs qui possèdent de sérieuses défenses et de riches ressources pour accroître la taille du marché de manière globale. Et aussi de faire tourner à plein régime les rouages classiques de l'innovation afin de développer l'attractivité du marché et la forte qualité des produits et des services de l'industrie en question.

La coopétition reste fidèle à ce qu'apporte la coopération, c'est-à-dire la mutualisation des ressources et l'utilisation conjointe dans le cadre de projets en commun.

Issu de la coopération, cet échange de richesses a comme but final de renforcer un avantage concurrentiel par rapport à d'autres concurrents. C'est ainsi en créant des collaborations que

l'entreprise espère avoir la meilleure position possible dans la course à : la globalisation (parts de marché), la technologie (brevets, processus, technologies nouvelles) et la valeur ajoutée (la richesse finalement créée). Cette lutte pour le leadership est l'essence même de la compétition. Dans une relation saine de coopération, il est donc très simple de partir d'une dynamique de coopération et d'arriver à un résultat propre à la compétition. Et c'est ce dont se revendique la coopération.

Dans nos économies interconnectées et interdépendantes, un phénomène assez contre-intuitif peut être constaté : Plus les marchés sont concurrentiels plus la collaboration semble pouvoir donner des retours sur investissement importants.

La coopération comporte de nombreux avantages à la fois pour les clients finaux (prix à la baisse, design plus poussé, SAV performant, programme de fidélité attractif, différenciation des produits, niveau de personnalisation des produits élevé etc.). Elle développe de nombreux moyens de se distinguer et de gagner des parts de marché pour les entreprises également (consacrer ses efforts à l'innovation, s'engager à sortir un nouveau produit tous les ans, mener une veille technologique). Cette course à l'innovation est à dresser en parallèle de la course au profit. Si elles innovent, elles percevront des avantages en conséquence (parts de marché, augmentation du CA etc.). Si elles n'innovent pas, elles mettent en péril l'avenir de l'entreprise. La concurrence agit comme la main invisible d'Adam Smith, qui procède à une sélection naturelle entre les entreprises qui ont su gérer les obligations de la concurrence, et celles qui se sont laissées dépasser par la concurrence et n'ont donc plus les capacités de continuer à exister.

Au niveau sectoriel, les relations de coopération sont très révélatrices de la santé générale d'une industrie, de son degré d'innovation et donc de son niveau de compétition.

Par exemple, l'industrie automobile a beaucoup utilisé de la coopération pour concevoir des modèles avec des innovations complémentaires entre les savoir-faire occidentaux (Europe et États-Unis) et les savoir-faire asiatiques (Japon et Corée du Sud). C'était le cas de Toyota et Peugeot sur des modèles comme : la Peugeot 107, la Citroën C1 et la Toyota Aygo.

L'industrie des nouvelles technologies, avec le Web et les systèmes d'exploitation a aussi été forgé par de multiples relations de coopération. Prenons plusieurs exemples en guise d'illustrations. En Asie, ce sont les géants Samsung et Sony, qui ont ouvert la voie aux premières vraies stratégies de coopération, grâce au projet de développement du premier modèle d'écran plat LED.

En Californie, Google a soutenu le développement du moteur de recherche Mozilla Firefox (qui pourtant était un concurrent de Google Chrome) dans l'espoir d'amoindrir l'influence grandissante que prenait Internet Explorer (Microsoft) et Safari (Apple).

Ces quelques exemples illustrent bien la forte représentativité et le fort engouement pour élever une industrie grâce à des moyens coopératifs. Il est aussi intéressant de souligner que la coopération a franchi les frontières des industries pour s'immiscer dans au sein du fonctionnement des ONG et dans l'enseignement supérieur. C'est ainsi que Refrigerants Naturally a été créée par un consortium de concurrents comme Coca-Cola, Pepsi Co, Red Bull, Unilever et d'autres pour travailler ensemble au développement de technologies de réfrigération durables afin de lutter contre le changement climatique et l'appauvrissement de la couche d'ozone, en remplaçant les gaz fluorés par des réfrigérants naturels. Chez les universités américaines, c'est l'université d'Harvard et le MIT qui ont créé conjointement EDX, une plateforme de e-learning facile d'accès afin de démocratiser les savoirs et les expertises des deux institutions à la pointe de la recherche académique.

II. Les limites et dérives des relations de coopération

Mais la coopération comme beaucoup d'autres phénomènes systémiques comportent aussi des limites et des risques. En termes de limites, la coopération peut être utilisée à des fins éthiquement douteuses.

Cependant définir des règles éthiques n'est pas une tâche simple. Certains piliers éthiques nous permettent d'apprécier si telle ou telle mesure est éthiquement soutenable. C'est ainsi le cas des directives, recommandations données par l'Autorité de la Concurrence concernant les thématiques concurrentielles. Concernant le thème de l'investissement et de l'innovation on peut citer les travaux et interventions de la BPI (Banque Publique d'Investissement). Mais aussi les organismes spécialisés en RSE sont de plus en plus écoutés et prennent de l'importance dans le paysage de l'éthique en entreprise, comme les renommés Global Compact France, IMS Entreprendre pour la cité, OREE, l'ORSE et la Communauté B-Corp.

En plus de ces comités, collectifs et communautés on peut ajouter les organismes indépendants évaluateurs délivrant les labels reconnus comme l'AFNOR, ECOCERT ou encore Lucie pour les PME et TPE. Véritables gages de qualité des politiques RSE internes aux entreprises, les 3 organismes labellisants permettent de faire sortir du lot les entreprises les plus respectueuses. Les labels créent donc des distinctions entre les entreprises et peuvent modifier leur environnement. Les entreprises labellisées voudront probablement s'associer et organiser des relations coopératives avec d'autres entreprises labellisées car les cultures d'entreprise seront plus conformes.

Une économie qui facilite donc les relations de coopérations encadrées par les organismes susdits permettent réellement d'avoir une économie à la fois très compétitive mais hautement éthique.

Les limites dressées par les relations coopératives sont donc celles qui détruisent les grands principes de l'éthique concurrentielle. Les relations de coopération renforçant les monopoles de manière trop importante peuvent représenter une menace pour l'éthique régissant un secteur d'activité, une industrie. Les coopérations aboutissant à des monopoles nuisent aux clients finaux, qui devront payer plus cher pour les produits et services de l'industrie mais nuisent aussi à la structure même de cette industrie.

L'objectif est donc d'avoir une économie qui régule les excès, et limite les effets négatifs de la coopération néfaste pour l'éthique. La coopération est excellente pour une industrie à condition qu'elle soit encadrée par des organismes qui font autorité.

III. La coopération dans le contexte actuel du Covid19

La période, que nous connaissons tous actuellement avec les rebondissements liés à la pandémie du Covid19, a permis de faire ressortir certaines grandes tendances et observations dans une multitude de domaines. Dans le domaine de la stratégie, l'analyse autour des relations dites de coopération s'est enrichie. De nombreux concurrents ont décidé de joindre leurs forces afin de répondre au mieux à la crise sanitaire et économique. Ce comportement stratégique a été observé à tous les niveaux : organisations et instances supranationales, les états, les multinationales, les grandes entreprises familiales, les PME de grande envergure, les PME de moyennes tailles, les petites PME et même les startups.

D'un côté, la coopération a permis de sauver de nombreux pans de l'économie (le tourisme, la restauration, la culture parmi les exemples nombreux) et de l'autre d'en développer de manière inédite (le e-commerce, l'industrie pharmaceutique, la Fintech parmi d'autres également).

Il semblerait donc que la coopération puisse avoir encore de belles perspectives. Pour dresser une analogie qui présente des caractéristiques communes, l'émergence de la coopération ressemble sur certains aspects à l'émergence du télétravail. En effet, les deux phénomènes existaient déjà avant la crise, mais, les élans de reprise de l'activité prônent une démocratisation à la fois du télétravail chez les collaborateurs des entreprises, et, comme nous venons de le voir, de la coopération chez les décideurs stratégiques des entreprises.

De plus, la coopération était souvent vue négativement, on préférait des schémas stratégiques plus « manichéens », puisque plus simples. Soit on était concurrent, soit on était partenaire. Or, une crise permet souvent d'accentuer certaines tendances, afin qu'elles puissent connaître une véritable expansion. Il semblerait que ce soit le cas des relations de coopération. La coopération va permettre d'envisager des relations de collaboration via un prisme nouveau. Au lieu de catégoriser strictement les acteurs de l'environnement de l'entreprise, il est de plus en plus courant d'envisager ses concurrents comme des « partenaires d'affaires » (*business partner* en anglais). Ces partenaires peuvent donc avoir plusieurs identités en fonction des situations : concurrents directs sur certains produits, concurrents indirects sur d'autres produits et coopérateurs sur certains projets à forte valeur ajoutée par exemples.

La coopération semble donc être une caractérisation des relations professionnelles actuelles bien plus adaptées et personnalisables que les mots génériques traditionnels. Ces mêmes termes viennent d'un champ lexical en lien avec la stratégie, l'armée et la guerre à l'époque gréco-romaine. Il semble donc inapproprié pour qualifier des relations professionnelles dans nos économies modernes et complexes.

Comme le disait Nietzsche, « Tels que les Hommes sont d'ordinaire, c'est seulement le nom de la chose qui commence à la leur faire voir ». En traduisant sa pensée, on peut ainsi avancer que c'est en choisissant un nom pour une idée qu'elle commence à avoir une consistance. La coopération serait donc née d'un manque lexical, un manque qui se situait entre ce que symbolisait la coopération et ce que signifiait la compétition. C'est la rencontre de deux termes forts qui ont créé cette nuance délicate qu'est la coopération.

Après cette phase de conceptualisation, qui a permis de poser les premières pierres théoriques dans l'analyse des relations compétitives, il a fallu démocratiser le concept afin qu'il puisse répondre à une demande d'une meilleure compréhension et application des grands principes compétitifs. Cette nouvelle nuance permet de mieux appréhender et concevoir les relations entre firmes dans l'économie. Elle est donc à la fois bénéfique pour le monde de la recherche académique mais aussi pour les décideurs du terrain qui peuvent proposer et amener une réponse coopérative plus intéressante qu'une simple offre coopérative ou compétitive communes dans « l'ancienne économie » (c'est-à-dire l'ère économique post révolution industrielle où la Stratégie n'était encore qu'une notion militaire et finalement très peu économique et encore moins micro-économique).

Le terme va s'immiscer progressivement dans les sphères universitaires et les formations en Management avec la publication de l'ouvrage de Brandenburger & Nalebuff à la fin du XXe siècle en 1996 intitulé *Coopetition : A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation*. Le titre est très clair sur les ambitions du livre : une façon de combiner compétition et coopération de façon toute nouvelle, voire même révolutionnaire.

C'est grâce à cet héritage académique, conceptuel et pratique que la pandémie du Covid-19 a révélé ce terme au grand public, l'a massivement utilisé et permet encore en 2021 d'enrichir les concepts coopératifs

Conclusion

Il y a 20 ans, les premiers écrits de recherche sur la notion de coopération émergeaient tout juste à l'aube du nouveau millénaire. Les années 90 et 2000 ont fait naître de nouvelles industries grâce au développement d'Internet et des TICs. Les industries se complexifient sur tous les aspects : organisation, business models, proposition de valeur, objectifs RSE et choix stratégiques. Les cadres théoriques classiques dans ces différents domaines doivent donc évoluer avec la réalité du terrain en constante mutation. En matière de stratégie concurrentielle, la coopération va connaître un essor et un intérêt venant d'innombrables acteurs : dirigeants, responsables d'entreprise, puis spécialistes, managers d'équipe et employés, et finalement va trouver son essence académique grâce à la mine d'or académique qui s'est formée en 20 ans.

C'est grâce aux perturbations exceptionnelles survenues pendant la pandémie sanitaire que le concept coopératif a pu tester sa solidité et son efficacité. Contrairement aux anciennes pandémies, les vaccins ont dû être développés en des temps records, cette efficacité et pression est plus simple à assumer quand les entreprises s'associent et collaborent. Des duos entre laboratoires se sont formés pour commercialiser les premiers vaccins. Le Covid-19 a révélé une guerre commerciale entre plusieurs duos de laboratoires souhaitant vacciner le maximum de personnes afin de sortir l'Humanité de la crise sanitaire.

La coopération semble donc ouvrir de nouvelles voies pour dessiner l'éthique concurrentielle de demain et donner des pistes pour concevoir l'éthique professionnelle future. C'est en démocratisant le concept auprès des sphères managériales, académiques et scientifiques, que le terme gagnera en clarté et en résonance.

En comprenant que les relations entre entreprises, pays, organisations et acteurs des marchés ne sont pas monotones, les chercheurs de la coopération permettent d'envisager des relations compétitives mais bonnes afin d'augmenter la productivité et de respecter une certaine éthique de la concurrence. En puisant les meilleurs éléments des théories classiques sur la concurrence comme le modèle des cinq forces de Porter, la matrice d'Ansoff et l'analyse en SWOT d'Albert Humphrey, cette nouvelle manière d'appréhender un environnement de plus en plus concurrentiel sera probablement une des stratégies de référence pour faire face au monde de demain. La coopération bien plus qu'un mot valise, reflète une réalité contemporaine, moderne et ajustable grâce aux moyens disponibles aujourd'hui.