

ABCdaire enthousiaste & décalé du management : Coopétition

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

Coopétition : coopération - compétition



En rugby, comme dans la plupart des sports, on dit souvent que, pour faire un bon match, il faut être deux (équipes ou adversaires). C'est alors la qualité de l'opposition qui permet à chacun de « se transcender ». L'adversaire peut même devenir partenaire, avec lequel les échanges de conseils sont fréquents, dans le respect des règles de la compétition.

De même, dans une forêt, c'est la compétition proposée par les arbres déjà présents pour le nouveau venu qui doit aller chercher plus haut la lumière, mais également l'abri du vent proposé par ces mêmes arbres « concurrents » qui permet au nouvel arbuste de pousser et de gagner en robustesse, là où un environnement dénué de concurrents pour l'accès à la lumière contribuerait bien moins à sa croissance.

De telles situations sont bien plus transposables au monde de l'entreprise qu'il n'y paraît. L'intelligence économique, consistant historiquement à envisager les meilleurs moyens d'« attaquer » le concurrent et de développer un « avantage concurrentiel » (rappelons que les bons cours de stratégie commencent généralement par la présentation des apports des stratégies militaires comme Clausewitz ou Sun Tsu à la discipline), vise de plus en plus à envisager les possibilités et modalités de collaboration avec les concurrents.

La compétition généralisée supporte, en effet, de nombreuses limites. Des coûts importants sont supportés par chacun des concurrents eux-mêmes, mais aussi par l'ensemble de la communauté qui les entoure. Au-delà d'une justification par défaut, fondée sur les problèmes et les coûts générés par la compétition, la logique collaborative, lorsqu'elle s'applique à des concurrents, revêt de nombreux intérêts.

A force d'externaliser et de confier à d'autres, sous-traitants ou fournisseurs, ce que l'on faisait avant, rares (pour ne pas dire inexistantes) sont les entreprises capables d'innover seules. Des compétences indispensables à l'innovation se trouvent inmanquablement chez les partenaires économiques que sont les fournisseurs, les clients ou... les concurrents. Les exemples sont ainsi nombreux de concurrents qui usent régulièrement de la collaboration entre eux, impliquant tant des grandes entreprises (Apple et Samsung par exemple) que des structures beaucoup plus petites (je pense aux fabricants textiles marocains qui demeurent petits pour gagner en agilité mais suffisamment collaboratifs pour répondre ensemble à des commandes importantes en mutualisant leurs outils de production). De manière générale, le succès d'une entreprise repose de moins en moins sur sa taille et de plus en plus sur sa capacité à coopérer.

Dans le cas du développement d'un nouveau marché, la coopétition, dans ses aspects les plus collaboratifs, peut ainsi s'avérer judicieuse en vue d'« éduquer » le marché, notamment en développant ensemble de nouvelles normes et de nouvelles offres.

Enfin, en développant davantage de confiance entre les acteurs, la coopétition réduit considérablement certains risques, notamment liés à la méfiance entre les parties. En réduisant ces risques, ce sont les coûts de couverture de ces derniers que l'on parvient rapidement à diminuer.

Observations terrain de ce qui se passe « in real life »

Il est intéressant de souligner que ce sont les évolutions des pratiques des entreprises, à partir du milieu des années 1980, avec la multiplication des accords de coopération entre concurrents, qui ont contribué à l'émergence de théories nouvelles dans les années 1990, visant à mieux comprendre les logiques de coopération, à la suite de la popularisation du terme par Nalebuff et Brandenburger en 1996. Pourtant, de vieux réflexes concurrentiels reviennent régulièrement dans les périodes moins favorables. Les difficultés économiques conduisent souvent à la remise en cause des bonnes intentions collaboratives. C'est pourtant précisément dans les moments difficiles que la collaboration avec les concurrents, mais également avec les fournisseurs ou les clients, trouve le maximum de bien-fondé.

Ce qui peut être fait de différent...

Bien que la collaboration et la coopération soient naturelles et largement observables dans la nature (Darwin lui-même, dont on a surtout retenu les propos faisant de la compétition le moteur de la survie et de l'évolution des espèces, expliquait, nombreux exemples à l'appui, à quel point la collaboration était une stratégie de survie au moins aussi pertinente que la compétition), collaborer et coopérer ne sont pas si simple. Les échecs réguliers associés à de telles stratégies sont là pour le rappeler.

La première chose à faire est donc de veiller à ce que les bons ingrédients soient réunis :

- L'appétence à œuvrer ensemble (le partage de sens est ici essentiel pour expliquer en quoi un concurrent devient, aujourd'hui et sur un périmètre bien précis, notre nouvel allié) ;
- Les compétences individuelles (travailler avec un concurrent contribue à mettre en situation de collaboration des personnes qui doivent y être formées ou être accompagnées, notamment dans le développement des compétences émotionnelles ou de la CNV, dont l'insuffisance explique de nombreux cas d'échecs de la démarche) ;
- Les compétences collectives (organisationnelles et inter-organisationnelles, avec un nécessaire décloisonnement et la sortie du fonctionnement en silo, mais aussi une définition précise, partagée et régulièrement rediscutée et validée du périmètre de la collaboration et de la concurrence) ;
- Les outils de pilotage de performance (qu'il convient de faire évoluer en cohérence directe avec la définition de la performance visée ensemble).

Ces ingrédients doivent avant tout permettre d'entretenir, de pérenniser, de développer une confiance indispensable entre les partenaires, confiance nécessairement présente au départ (sinon on ne développerait pas la coopération) mais extrêmement fragile et rapidement remise en cause comme l'expliquait bien Jean-Paul Sartre en écrivant que la confiance « *se gagne en gouttes et se perd en litres* ».



A propos de l'auteur :

Hugues Poissonnier : Economiste et docteur en Sciences de Gestion, je suis Professeur à Grenoble Ecole de Management, où j'enseigne la stratégie, le contrôle de gestion et les achats. J'interviens également dans plusieurs universités et écoles de commerce internationales, ainsi que dans plusieurs écoles d'ingénieurs.

Mes travaux de recherche portent principalement sur la collaboration dans les relations inter-organisationnelles, sujet sur lequel j'accompagne régulièrement des dirigeants et suis auteur ou co-auteur de nombreux articles de recherche et de vulgarisation, ainsi que d'une vingtaine d'ouvrages.

Je suis membre de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix Economique et dirige l'IRIMA (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats), dont la vocation est d'accompagner les organisations achats dans leur mission de création de valeur grâce, notamment, à l'innovation collaborative.



Com-Hom

Communication & Management
Hommes & Méthodes

Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [Fotolia](#)