

La coopétition: réflexion théorique et essai d'application au cas des industries de défense

Colette Depeyre & Hervé Dumez
École polytechnique
(*LAREGE, séminaire Chevert, 6 juin 2007*)

Réflexions théoriques (1)

- La coopération est un concept contradictoire
- Ce qui ne constitue pas le point de départ des travaux sur la notion
- Il y a une dizaine d'années que la notion est utilisée, avec une certaine mode
- On peut avoir des réticences théoriques
- En même temps, clairement, le fait que des entreprises se concurrencent et coopèrent est un objet de recherche stimulant et fécond
- La question est en partie méthodologique : comment faire pour étudier le phénomène ?

Réflexions théoriques (2)

Comment des firmes peuvent-elles à la fois se concurrencer et coopérer si les deux choses sont contradictoires ? Deux réponses sont possibles :

- elles peuvent tantôt se concurrencer et tantôt coopérer (ceci conduit à l'idée de séquences - coopération/concurrence/coopération/...)
- elles peuvent se concurrencer sur une dimension alors qu'elles coopèrent sur une autre

Réflexions théoriques (3)

- L'analyse séquentielle suppose de repérer dans le temps les actions concurrentielles
- (*« We define competitive actions as purposeful and observable moves undertaken by firms in order to improve their competitive position vis-à-vis their competitors in the industry. » - Gnyawali, He & Madhavan, 2006*)
- A partir de coupures de presse, de documents, il est possible de repérer et coder ces actions

Réflexions théoriques (4)

- Quelles sont les différentes dimensions sur lesquelles les firmes peuvent se concurrencer et coopérer ?
- (1) le marché lui-même (prix, quantités, produits, innovation)
- (2) la définition du marché (les firmes sur le marché peuvent avoir intérêt à coopérer pour définir les frontières du marché et bloquer de nouveaux entrants ; une firme peut avoir intérêt à redéfinir le marché)
- (3) la dimension hors marché ou « non-market » (Baron, 1996) : le lobbying, les règles et standards

Réflexions théoriques (5)

Nous avons donc proposé, avec Alain Jeunemaître, la notion de séquences stratégiques multidimensionnelles

- C'est-à-dire l'étude de séquences d'actions stratégiques développées par les firmes sur les trois dimensions
- Les firmes peuvent tour à tour (séquence) coopérer ou se concurrencer sur une même dimension (par exemple, la définition du marché)
- Et elles peuvent en même temps se concurrencer sur une dimension (le marché) alors qu'elles coopèrent sur une autre (la définition de standards)

Réflexions théoriques (6)

- Il est possible de construire un tableau chronologique des séquences en distinguant les différentes dimensions et en positionnant les actions concurrentielles à la fois dans le temps et en fonction de la dimension sur laquelle elles se placent
- Ceci ne constitue pas un apport théorique, mais ce que les anglo-saxons appellent un « *template* » (un outil de présentation de données)

Réflexions théoriques (7)

A priori, on voit pourquoi des firmes se font concurrence ; mais pourquoi des concurrents coopèrent-ils ensemble ?

- parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement (coûts, risque)
- parce qu'ils ont des intérêts communs (règles, standards)
- pour mieux associer des ressources complémentaires
- pour renforcer la concurrence contre d'autres (alliance coopérative contre alliance coopérative, réseau contre réseau, supply chain contre supply chain)
- pour se bloquer mutuellement et stabiliser le marché (otages)

On peut faire l'hypothèse que, comme c'est souvent le cas, pour comprendre la stratégie de coopération, il faut comprendre les alternatives possibles et écartées (ce qui n'est pas souvent fait systématiquement)

Le cas des industries de défense (1)

- Ce sont des industries de systèmes
- Il faut concevoir des systèmes et intégrer des composants
- Le secteur présente une hiérarchie de systèmes (les systèmes : un missile ; les plateformes intégrant plusieurs systèmes : un avion tirant un missile qui peut être redirigé d'une station au sol ; des systèmes de systèmes)
- C'est un secteur stable sur le plan concurrentiel (les firmes sont spécialisées dans la défense et la dynamique semble être à la spécialisation ; les mêmes firmes perdurent dans le secteur ; l'entrée et la sortie sont faibles)

Le cas des industries de défense (2)

- Depuis une dizaine d'années, on voit se développer les stratégies d'intégration de systèmes de systèmes (Network Centric Warfare, Future Combat Systems)
- Il s'agit de : monopoliser la relation au client militaire en définissant le besoin avec lui, disposer de capacités de simulation et de test, être capable d'organiser la sous-traitance, réaliser l'intégration technique du système
- Une seule firme occupe la position d'intégrateur de systèmes, durablement
- La concurrence est donc extrêmement vive pour se saisir de ce type de position (puis la concurrence est bloquée à ce niveau une fois cette position occupée)

Le cas des industries de défense (3)

On voit apparaître des situations de coopération extrêmement complexes :

- des coopérations pour emporter la place d'intégrateur de systèmes : l'alliance Boeing/SAIC
- de nouvelles stratégies d'entrée concurrentielle avec suite coopérative
- des stratégies d'auto-limitation

Le cas des industries de défense (4)

C'est une alliance Boeing/SAIC qui a emporté le contrat LSI des Future Combat Systems

- soit qu'aucune des deux firmes n'ait disposé des capacités nécessaires à la tâche d'intégrateur de systèmes
- soit que les deux aient anticipé qu'elles avaient plus de chance en s'alliant, peut-être parce que le client se sert de cette coopération pour préparer une mise en concurrence future

Le cas des industries de défense (5)

Cette alliance Boeing SAIC :

- déloge General Dynamics et United Defense qui étaient les « prime » traditionnels de l'US Army
- donc est une entrée de Boeing sur le marché sous forme d'agression concurrentielle
- c'est ensuite Boeing/SAIC qui ont sélectionné les contractors, en mettant en concurrence General Dynamics et United Defense avec d'autres ;
- dans la sélection figure General Dynamics firme avec laquelle Boeing/SAIC vont coopérer dans une relation prime/subcontractor

Le cas des industries de défense (6)

Les stratégies d'intégration de systèmes se caractérisent par une forme d'auto-limitation (self restraining strategy):

- pour décrocher le contrat, une firme doit montrer qu'elle ne cherche pas à vendre ses solutions techniques au client
- elle doit donc mettre en concurrence ses propres filiales avec celles de ses concurrents
- et être prête à coopérer de préférence avec les filiales de ses concurrents

Deux conclusions sur la coopération

Le cas (juste esquissé) met en lumière :

- L'apparition de formes de coopération complexes, en liaison avec la « *competitive variety* » (les différents niveaux, fonctions, dimensions de la concurrence). Ceci appelle l'attention sur le besoin théorique d'une typologie des formes de coopération ou des mécanismes de coopération (qui peuvent être de type séquentiels, notamment parce que des arbitrages inter-temporels peuvent avoir lieu lorsqu'il s'agit de choisir entre une stratégie d'agression concurrentielle ou de coopération)
- Le rôle du client dans le phénomène (qui peut privilégier des coopérations entre concurrents, parfois non, sur certains plans et sur d'autres pas, qui peut chercher à créer des réversibilités là où les firmes cherchent à imposer de la path-dependence ou du lock-in). Dans ce secteur, le client a un statut particulier puisqu'il est unique et régulateur du marché à bien des égards, mais, en même temps, les études sur la coopération négligent trop ce rôle du client.