

Temps de lecture : 2 '00 ''

S'UNIR POUR CRÉER PLUS DE RICHESSE TOUT EN RESTANT EN CONCURRENCE, TEL EST TOUT LE PARADOXE SOULEVÉ PAR LE CONCEPT DE COOPÉTITION. DES INDUSTRIES LOURDES AUX ENTREPRISES TECHNOLOGIQUES EN PASSANT PAR LES CONSTRUCTEURS D'AVION, CETTE STRATÉGIE EST LOUÉE PAR TOUS. TOUR D'HORIZON DE SES ATOUTS ET FAIBLESSES.

Par Anne-Laure JOUBAIRE

UN JEU A SOMME POSITIVE

Néologisme formé par le fondateur de l'entreprise Novell en 1996, la coopétition désigne « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* » (Dagnino, Le Roy, Yami) et qui **mêle simultanément des positionnements concurrentiels à des relations coopératives**. Bien qu'existant depuis longtemps, ces phénomènes se sont multipliés depuis l'apparition des nouvelles technologies et de la mondialisation. L'alliance de Sony et Samsung a ainsi permis l'émergence de la technologie LCD tandis que celle d'Airbus et de Thalès leur a permis de revenir au niveau de Boeing.

Comportement paradoxal à premier abord, la coopétition est pourtant fondée sur un **jeu à somme positive** qui fait augmenter la taille du gâteau pour tous. Mutualiser les ressources financières et humaines permet de développer des innovations de rupture rapidement et à moindre coût, ce qui permet de prendre une longueur d'avance sur les concurrents d'autres pays/continents. Au-delà de l'innovation la mise en commun de moyens a permis à beaucoup d'entreprises de diminuer leurs frais logistiques. L'union de talents et compétences permet également de trouver des solutions à des problèmes jusque-là impossible à résoudre. Les clients sont donc pour toutes ces raisons fortement demandeurs de ce type de relations.

S'engager sur la voie de la coopétition peut être bénéfique, à condition de bien en encadrer la démarche. Il faut que les deux entreprises soient au clair dès le début sur les organes de gouvernance, le partage de l'information et les règles de propriété intellectuelle. Compartimenter ses activités, à travers des cellules ou des structures juridiques dédiées est un prérequis pour toute entreprise désireuse de garder ses informations secrètes. Construire une relation de confiance et d'honnêteté en est un autre, toute naïveté gardée. Charge par la suite aux entreprises de développer leurs avantages comparatifs pour accroître leur part du gâteau.

UNE STRATEGIE REPLICABLE

La coopétition n'est pas l'apanage des entreprises innovantes. Bien qu'elles n'en portent pas le nom, les professions réglementées ont développé depuis longtemps ce type de stratégies. Référer un confrère, construire des équipes pluridisciplinaires sont des pratiques usuelles relevant précisément de la coopétition. A l'international, il est courant que des cabinets d'avocats ou d'experts-comptables intervenant sur le même secteur signent des partenariats, à des fins de partage de connaissances et de soutien à leurs clients communs.

Avec l'avènement des Legal Tech, la coopétition « traditionnelle » est amenée à évoluer. Les clients attendent en effet de leurs conseils [une offre à 360°](#) mêlant expertise et innovation. Or sur ce dernier point, les Legal Tech ont un avantage comparatif certain. Créer sa propre offre digitale est une démarche coûteuse pour les cabinets : autant s'associer avec les structures existantes et construire une offre répondant de suite aux besoins des clients. Alors, qu'attendez-vous ?

POUR ALLER PLUS LOIN

[Les stratégies de coopétition](#)

Co-opétition, Adam Brandenburger et Barry Nalebuff, 1996

[Stratégies de coopétition, rivaliser et coopérer simultanément](#), Frédéric Leroy et Saïd Yami, 2010

-