

Atelier AIMS – « Coopétition » - 01 Juin 2007

ISEM - Université Montpellier I

ERFI / CEROM

IBM ou l'art de l'hypercoopétition

Gaël GUEGUEN

Université Montpellier III

ERFI

gael.gueguen@univ-montp3.fr

Estelle PELLEGRIN-BOUCHER

Université Montpellier I

ERFI

estelle_pellegrin@hotmail.com

Résumé

Le secteur des technologies de l'information laisse apparaître un développement incessant de stratégies relationnelles. Afin de promouvoir son écosystème d'affaires et ainsi favoriser la diffusion de sa technologie, l'entreprise va multiplier les alliances, en particulier avec ses concurrents, la coopétition devenant ainsi une norme entre les différents acteurs de l'industrie. Le développement de stratégies coopétitives toujours plus nombreuses entraîne finalement un nouvel horizon stratégique : l'hypercoopétition, qui s'incarne notamment dans le comportement de firmes hypercoopétitives telles que IBM. Les développements stratégiques récents d'IBM montrent en effet que cette firme, plutôt que de subir, de réagir par à-coup en fonction de l'opportunité du moment, a préféré développer une démarche d'hypercoopétition délibérée. Du fait de l'originalité de cette posture stratégique, nous étudions ici, à travers les modifications de sa culture et de son orientation « *e-business on demand* », de quelle manière IBM a su développer et gérer cette hypercoopétition. Nous insisterons, notamment, sur le rôle crucial des « alliance managers » afin de promouvoir des relations de confiance.

Mots clés : coopétition, IBM, hypercoopétition, alliance managers

IBM ou l'art de l'hypercoopétition

Après avoir été étudiée de façon séparée dans la littérature (Lado et al., 1997), la coexistence de comportements compétitifs et coopératifs entre deux entreprises a fait l'objet d'une nouvelle définition : la coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996). La coopétition s'envisage dès lors comme une combinaison de relations entre concurrents, relations économiques et non économiques (Bengtsson et Kock, 2000). Dans ce contexte, les écosystèmes d'affaires (Moore, 1996) semblent apparaître comme un terrain particulièrement favorable au développement de stratégies coopétitives. En effet, l'entreprise devra nouer une multiplicité de partenariats avec divers acteurs, et notamment des concurrents, afin de promouvoir un standard ou une norme d'activité. Ceci entraînant le partage d'un destin stratégique commun.

Or, le développement des actions coopétitives au sein d'écosystèmes d'affaires en croissance peut laisser supposer qu'une évolution dans la nature de ces relations peut se produire. Peut-on penser que l'augmentation régulière des actions de coopétition peut faire place à un nouveau paradigme stratégique ? A l'instar de d'Aveni (1995) qui envisageait l'hypercompétition au-delà de la simple addition de nombreuses actions compétitives, nous pensons que certaines entreprises, notamment dans le domaine des technologies de l'information, évoluent au sein de l'hypercoopétition (Reiss, 2003 ; Pellegrin-Boucher, 2006). De ce fait, ces entreprises devront être hypercoopétitives pour être performantes. Du fait d'une évolution quantitative et qualitative de l'intensité des échanges coopétitifs associée à la diversité des compléments, l'entreprise devra, d'un point de vue organisationnel et stratégique, adopter un comportement spécifique. En effet, si la coopétition peut résulter d'une stratégie émergente, sans grand formalisme, au coup par coup, l'hypercoopétition appelle une stratégie délibérée, prévue en amont, orientée vers la performance.

Les stratégies de développement conduites par le groupe IBM depuis les années 90 illustrent ce nouvel horizon stratégique. En effet, afin de rompre avec un modèle défaillant, le dirigeant du renouveau, Lou Gerstner, impulsa une nouvelle vision stratégique où le partenariat, notamment avec les concurrents, devenait la pierre angulaire de la croissance de l'entreprise. A l'aide de données primaires et secondaires, et sur la base d'une méthodologie qualitative, nous essayerons d'analyser certains éléments de cette stratégie, afin de montrer l'existence d'une volonté délibérée de mise en place et de formalisation des relations de coopétition. Ce

travail sera ainsi l'occasion d'appréhender à travers le cas d'IBM la nature hypercoopétitive des entreprises et les réponses qu'elles peuvent apporter. En d'autres termes notre travail de recherche essaiera de comprendre comment IBM s'est orientée vers plus de coopération et comment elle a réussi à gérer cette hypercoopétition.

1. Une (r)évolution stratégique : vers l'hypercoopétition ?

Les développements stratégiques concernant les logiques concurrentielles des entreprises laissent poindre une dynamique particulière issue d'actions coopératives. Cette proposition semble particulièrement vivace en ce qui concerne les entreprises évoluant dans les technologies de l'information. En effet, dans ce secteur, l'association de la coopération, impliquant un nombre croissant d'entreprises donne une situation où la quantité et la qualité des relations entretenues avec des concurrents modifient durablement l'organisation et la stratégie de l'entreprise. C'est ce que nous avons nommé l'hypercoopétition.

1.1. La coopération : une relecture des comportements stratégiques

Aujourd'hui, les organisations évoluant dans un environnement réticulaire et complexe, sont amenées à la fois à se concurrencer sur certains points et à coopérer sur d'autres (Levinson et Asahi, 1995). Ce phénomène est désormais connu sous le nom de « coopération », néologisme né de la combinaison des mots compétition et coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Les firmes sont en effet contraintes de conduire des stratégies antagonistes, car elles doivent s'adapter à un univers hypercompétitif en adoptant des postures concurrentielles, mais elles doivent aussi mener des stratégies collectives, soit pour contrer d'autres concurrents, soit pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir (Lado, Boyd et Hanlon, 1997).

Les approches concurrentielles et coopératives ont été étudiées pendant longtemps de manière séparée dans la littérature (Lado et al., 1997). Le paradigme de la concurrence a ainsi mis principalement en avant l'importance de l'affrontement concurrentiel pour les firmes afin que celles-ci créent de la valeur. En effet, d'un point de vue concurrentiel, une firme doit renforcer sa propre compétitivité afin de survivre. Mais du fait des limites de certaines stratégies concurrentielles, l'importance des stratégies coopératives a été également mise en avant. Ainsi, la coopération représente le processus d'interaction généré à partir de relations pour acquérir

un intérêt commun entre individus, groupes et organisations. D'un point de vue coopératif, une firme doit établir et renforcer sa compétitivité à travers des alliances stratégiques, des réseaux ou des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983) au sein de son écosystème d'affaires.

A partir du milieu des années quatre-vingt, la littérature en gestion a commencé à prendre en compte le caractère complexe des relations compétitives contemporaines et à proposer une vision alternative des relations et des stratégies. Bresser et Harl (1986), montrent ainsi que les stratégies collectives peuvent conduire à des dysfonctionnements (perte de flexibilité, inertie), et que les stratégies compétitives induisent une augmentation de l'instabilité de l'environnement, et de l'incertitude. Aussi, pour limiter ces dysfonctionnements, les firmes ont-elles intérêt à alterner stratégies collectives et stratégies concurrentielles dans une dynamique concurrentielle permettant de gérer l'interdépendance (Bresser et Harl, 1986). Les auteurs prônent ainsi l'alternance de stratégies concurrentielles et coopératives (Bresser et Harl, 1986 ; Dussauge, 1990).

L'alliance entre concurrents est également envisagée comme un nouveau moyen d'accroître son avantage concurrentiel (Contractor et Lorange, 1988). Dans un article célèbre, Hamel, Doz, et Prahalad (1989) mettent en avant qu'il est utile pour les firmes de collaborer avec leurs concurrents ; les auteurs remettent ainsi en question les idées communément établies jusque-là. Levinson et Asahi (1995) montrent également que lorsqu'une alliance devient *cross* industries et transnationale, les firmes sont forcées d'interagir entre elles de manière coopérative et concurrentielle afin de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement. Sur un plan davantage macro-économique, Teece et Jorde (1989) suggèrent qu'il est nécessaire pour les firmes de trouver un équilibre entre coopération et concurrence.

Dans les années quatre-vingt dix, Nalebuff et Brandenburger (1996) s'appuient sur la théorie des jeux pour modéliser pour la première fois le concept proprement dit de « coopération ». Ce néologisme qui associe l'idée de coopération et de compétition fut introduit au préalable dans le monde des affaires en 1993 par Ray Noorda, fondateur de l'entreprise Novell. A travers le « réseau de valeur », Nalebuff et Brandenburger (1996) suggèrent que les firmes doivent tirer parti de la coexistence des modes relationnels coopératifs et compétitifs. Pour ces auteurs, la coopération est un rapprochement d'intérêt entre « complémentaires » vu sous l'angle de la

théorie des jeux ; elle existe lorsque la compétition et la coopération interagissent simultanément.

De même, observant que, dans la pratique, de plus en plus de firmes étaient amenées à combiner stratégies de coopération et de concurrence, Lado et al. (1997) ont proposé un modèle syncrétique qui permet d'expliquer le comportement stratégique des firmes en quête de rente. En s'appuyant sur la théorie des jeux, l'approche *Resource Based View* et la théorie des réseaux sociaux, les auteurs mettent en exergue que la concurrence et la coopération ont été jusque-là considérées comme les extrémités opposées d'un long *continuum*, alors que le monde des affaires exige que les firmes adoptent simultanément des stratégies concurrentielles et coopératives.

La question de la coopération a ensuite donné lieu à de nouvelles recherches dans le domaine du management (Bengtsson et Kock, 2000 ; 1999 ; Tsai, 2002 ; Chien et Peng, 2005). Ainsi, pour Bengtsson et Kock (1999), la coopération est une forme de relation entre concurrents qui combine des échanges à la fois économiques et non économiques ; c'est la relation entre concurrents la plus performante (Bengtsson et Kock, 2000). Pour Koenig (1996), la coopération est une forme hybride entre la coopération et la concurrence. Pour Chien et Peng (2005), la coopération est un modèle coopératif et concurrentiel adopté par une firme pour développer un marché ou réduire ses coûts afin d'augmenter la compétitivité et acquérir une position de leader. Dans le cadre de relations de coopération entre des firmes multinationales et les pays d'accueil, Luo (2004) suggère que la coopération et la concurrence ne sont pas les extrémités opposées d'un *continuum*, mais des dimensions distinctes, séparées et interreliées.

Ainsi, de plus en plus de travaux se développent autour du thème de la coopération, pour autant, rares sont les recherches qui s'intéressent à la question de la gestion paradoxale de ces relations (Ibert, 2004). Les cas observés dans la pratique posent néanmoins la question de la gestion du paradoxe de ces relations antagonistes, et renvoient à la problématique plus générale de la gestion du paradoxe en management stratégique (Perret et Josserand, 2003). Les recherches qui se sont intéressées à la compréhension du paradoxe de la coopération ont avant tout concentré leur attention sur les modalités d'alternance des stratégies de coopération et de concurrence. Ainsi, pour Bresser et Harl (1986), la dialectique entre affrontement et coopération se fait par la solution de transition. Ibert (2004) montre ainsi que les firmes alternent entre des stratégies de coopération et de concurrence, et que le passage des unes aux

autres n'est pas symétrique ; les transitions entre l'affrontement et l'entente seraient en effet structurées dans l'espace et dans le temps. D'un point de vue organisationnel, certains auteurs ont également montré que bien que les firmes soient à la fois partenaires et concurrentes, ce paradoxe ne doit pas être internalisé au niveau des individus : au sein des entreprises en coopération, il est en effet préférable que ces derniers n'internalisent qu'une seule dimension, soit coopérative, soit concurrentielle (Bengtsson et Kock, 2000 ; Pellegrin-Boucher, 2006). Aussi, pour l'ensemble de ces auteurs, s'il existe bel et bien une combinaison synchronique de la concurrence et de la coopération, celle-ci s'opère à des niveaux, ou sur des dimensions différents (Dumez et Jeunemaître, 2005).

Enfin, certains travaux sur la coopération ont montré que la coopération était le comportement stratégique le plus performant (Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; Bengtsson et Kock, 2000). En particulier, dans l'industrie des technologies de l'information et de la communication, les stratégies de coopération peuvent permettre aux firmes de développer efficacement leur écosystème d'affaires (Moore, 1996) et ainsi d'imposer plus rapidement un standard ou un produit, comme ce fut le cas par exemple pour l'entreprise SAP (Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005). Cependant, un accroissement des situations coopératives peut entraîner l'entreprise vers un nouveau paradigme stratégique.

1.2. Vers « l'hypercoopétition » un nouveau contexte stratégique et organisationnel

A l'instar de d'Aveni (1995) qui mobilise la notion d'« hypercoopétition » pour caractériser l'accroissement des logiques concurrentielles rendant caduque toute pérennité des avantages concurrentiels, nous pouvons parler d'« hypercoopétition » pour envisager des situations où l'interaction coopération-concurrence devient fréquente entre entreprises. Cette fréquence entraîne une modification des comportements où chaque acteur sait pertinemment qu'il devra travailler avec son rival. Cette situation originale qui se retrouve fortement dans les secteurs d'activités des domaines des technologies de l'information (Reiss, 2003 ; Pellegrin-Boucher, 2006), semble préfigurer une modification profonde de l'analyse stratégique classique qui bipolarise les comportements de concurrence et de coopération.

Le cas de l'entreprise IBM est symptomatique de cette situation. Présente, en ce qui concerne le marché aux entreprises, sur le matériel (contenant), le logiciel (contenu) et le service (processus – qu'il s'agisse de services portant sur le management ou sur les technologies de

l'information), IBM ne se limite pas à une seule activité. Nécessairement, dans ce triptyque contenant – contenu – processus, elle se doit d'intégrer le travail avec des concurrents qui peuvent correspondre aux attentes du client, par exemple, en ce qui concerne le matériel et les logiciels ; IBM étant retenu pour les services. Ainsi, différents scénarios, concernant le type d'échange, peuvent se retrouver dans l'offre de satisfaction au client, rendant inéluctable les efforts coopétitifs au sein d'un réseau d'échange complexe, au sein d'un écosystème d'affaires. Le tableau suivant, illustre (fictivement) les différents cas de figure que peut rencontrer l'entreprise IBM dans une réponse à un appel d'offre. Puisque le lien entre le contenant, le contenu et le processus se doit d'être fort, l'entreprise peut se retrouver en situation de collaboration avec une entreprise qui lui est concurrente dans un autre appel d'offre. Notons que s'il existe une situation de concurrence entre deux divisions, concernant un appel d'offre donné, IBM procédera à un arbitrage en amont.

Tableau 1 : les différents postures coopétitives d'IBM selon leurs principaux DAS

	Satisfaction du besoin d'un client		
	Contenant	Contenu	Processus
<i>Echange</i>	<i>Ordinateur</i>	<i>Logiciel</i>	<i>Services</i>
<i>concentré</i>	IBM	IBM	IBM
<i>focalisé</i>	IBM Dell IBM	IBM IBM Oracle	Cap Gemini IBM IBM
<i>dispersé</i>	IBM Dell Dell	Oracle IBM Oracle	Cap Gemini Cap Gemini IBM

Trois types d'échanges peuvent donc se retrouver :

- l'échange concentré où IBM fournirait l'intégralité de la prestation ;
- l'échange focalisé où IBM fournirait la plus grande part de la prestation ;
- l'échange dispersé où chacun des éléments constitutifs de la prestation serait le fait d'entreprises différentes.

Bien évidemment ce type d'échange n'est pas figé et en fonction de la prestation à fournir à différents clients, la nature de l'échange se modifiera.

Nous le comprenons à travers cette illustration, du fait de son activité IBM est une entreprise qui est nécessairement dans une logique coopétitive. Elle ne peut faire l'économie d'échanges fructueux avec des partenaires qui peuvent également être concurrents sur certains domaines d'activités. Parce que son écosystème d'affaires comprend une multitude d'acteurs pertinents

au sein d'activités diverses, nécessitant la récurrence d'actions coopétitives, nous pouvons évoquer la notion d'hypercoopétition pour comprendre les logiques stratégiques qui animent IBM. D'autant qu'une perspective évolutive existe : progressivement, et du fait de l'importance de son écosystème d'affaires, l'entreprise va se retrouver avec de plus en plus de logiques coopétitives à gérer.

Cependant, pouvons-nous mieux caractériser cette notion d'hypercoopétition ? L'étude des stratégies des firmes des technologies de l'information et particulièrement d'IBM (cf. point 3 et 4) nous laisse penser que l'hypercoopétition peut être appréhendée à travers deux paramètres constitutifs :

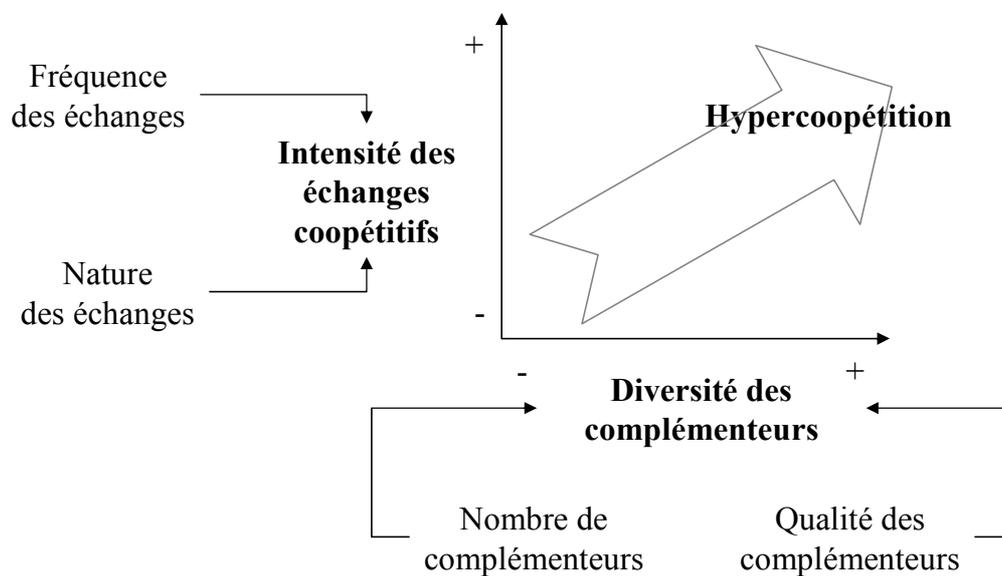
- L'intensité des échanges coopétitifs. En multipliant les actions de concurrence et de coopération avec ses partenaires, l'entreprise va pouvoir envisager une fréquence supérieure d'échanges coopétitifs. Outre la fréquence, l'importance de ces échanges se retrouve amplifiée en regard de la nature des actions envisagées (par exemple, si l'action coopétitive est de grande ampleur, impliquante ou non). Ainsi, l'intensité des relations sera fonction de la fréquence et de la nature des échanges coopétitifs. Dans le cas de IBM, certains auteurs ont ainsi montré que cette entreprise entretenait des relations multiples et particulièrement stratégiques de coopétition avec des éditeurs tels que SAP ou Oracle ou avec des sociétés de services concurrentes telles que Cap Gemini ou Accenture (Pellegrin-Boucher, 2006).

- La diversité des complémentateurs. Du fait de sa présence au sein d'un écosystème d'affaires, l'entreprise se retrouve en relation avec un nombre plus élevé de partenaires pertinents notamment dans une logique coopétitive. En effectuant des transactions avec un plus grand nombre de « complémentateurs » l'entreprise modifie ses logiques d'actions stratégiques afin de promouvoir son intérêt mais aussi l'intérêt de son écosystème d'affaires. La diversité des partenaires sera également fonction de deux éléments : le nombre de partenaires, à savoir la quantité de complémentateurs pertinents, et la qualité des partenaires à savoir l'importance pour l'écosystème d'affaires des acteurs considérés (par exemple l'importance de la part de marché ou l'importance de la capacité d'innovation transformant l'écosystème d'affaires). Cette qualité des complémentateurs envisagés repose sur l'importance que revêt une entreprise par son influence au sein de l'écosystème d'affaires. La notoriété, la maîtrise du réseau de distribution, une part de marché élevée peuvent, par exemple, témoigner de la qualité du complémentateur. Ici, encore IBM apparaît comme un acteur hypercoopétitif car il entretient

des relations avec de nombreux partenaires qui sont également d'importants prescripteurs (les cabinets de conseil, les acteurs du logiciel libre, etc...).

Ainsi, intensité et diversité se retrouvent comme les variables permettant d'appréhender une situation où les comportements coopétitifs deviennent de plus en plus récurrents à tel point que la « norme » des acteurs en présence sera de forcément collaborer avec les concurrents. C'est ce que nous proposons d'envisager sous la notion de hypercoopétition. Le schéma suivant nous donne une représentation de l'évolution vers une situation hypercoopétitive.

Schéma 1. facteurs explicatifs de l'hypercoopétition



Comme nous en discuterons par la suite, l'accroissement progressif de l'hypercoopétition nécessitera des modalités spécifiques de management de ces relations. Par exemple, les *alliance managers* (Pellegrin-Boucher, 2006) correspondent à un besoin particulièrement effectif dans le domaine des technologies de l'information de gérer des partenariats de plus en plus nombreux et complexes. Or ces accords de coopération impliquent de plus en plus fréquemment des firmes concurrentes. La nécessaire interopérabilité des systèmes ainsi qu'une pression accrue de la part des utilisateurs pour davantage d'intégration entre ces systèmes, davantage de convergence entre les technologies et pour l'élaboration d'architectures plus ouvertes, ont en effet poussé les firmes concurrentes à coopérer entre elles. Les responsables d'alliances permettent ainsi de relier et de coordonner des intérêts

théoriquement contradictoires. Cela sera d'autant plus vital lorsque l'entreprise évolue dans l'hypercoopétition, ce qui semble être le cas d'IBM.

2. Méthodologie

Rappelons que notre souhait de recherche est de comprendre comment IBM a orienté sa stratégie vers plus de coopétition et comment elle a réussi à gérer cette hypercoopétition. Nous avons utilisé pour notre recherche une méthodologie qualitative en nous basant sur une étude de cas unique (Yin, 1989). Afin de garantir la validité et la fiabilité des résultats, nous avons eu recours à la triangulation des données primaires et secondaires. Concernant les données primaires, nous avons réalisé 15 entretiens semi-directifs en profondeur auprès de cadres dirigeants et de responsables d'alliances (alliance managers) d'IBM et 10 entretiens auprès de responsables d'entreprises concurrentes d'IBM (Cap Gemini, Accenture, Microsoft, Oracle). L'objet des entretiens semi-directifs était de comprendre et d'analyser, en confrontant les point de vue des acteurs, les éléments suivants :

- d'un point de vue organisationnel, IBM a-t-elle connue des évolutions importantes en ce qui concerne son acception culturelle de la coopétition ?
- d'un point de vue stratégique, le développement de la logique « e-business on demand » au cours des années 2000 a-t-il renforcé l'univers hypercoopétitifs d'IBM et par delà son positionnement stratégique ?
- d'un point de vue fonctionnel, comment IBM a pu gérer cette hypercoopétition par le biais de responsables des diverses alliances qu'elle ne cessait de nouer ?
- du point de vue des partenaires et des concurrents, comment sont perçues les stratégies relationnelles d'IBM, en particulier en termes de coopétition ?

Le guide d'entretien a ainsi repris ces différents thèmes. Les entretiens ont duré entre 1h et 2h30 et se sont déroulés entre 2004 et 2006. Le traitement des données a consisté en une analyse de contenu à partir d'une codification thématique des entretiens (Miles et Huberman, 1991 ; Bardin, 1993). Nous avons triangulé les résultats obtenus avec l'analyse des données secondaires. Nous avons agrégé plusieurs sortes de données permettant de considérer les différents aspects de l'hypercoopétition chez IBM. Nous avons étudié certains documents internes d'IBM qui ont été mis à notre disposition par les acteurs interviewés, mais aussi des articles de presse, et aussi des documents publics parus sur le site internet. Nous avons également réalisé une revue de presse de 1990 à 2006 à partir de la base de données

Europresse où nous avons retenu les journaux suivants : Les Echos, La Tribune, Le Monde. Enfin, nous avons examiné les articles concernant IBM entre 1996 et 2005 sur les sites internet du Monde Informatique et de 01 Informatique. Nous avons procédé à cette collecte documentaire tout au long de la recherche. Ce processus continu de recueil des données nous a permis de comprendre, dans un premier temps, le contexte d'IBM, ses caractéristiques liées à la coopération, et ainsi de choisir cette entreprise pour l'étude de cas ; dans un second temps, l'analyse issue de ces données secondaires a servi à la triangulation des résultats obtenus à partir des entretiens et d'approfondir les différentes dimensions de l'hypercoopétition. Enfin, nous avons soumis notre travail à trois experts du domaine étudié afin de confirmer les perspectives mises en avant et de valider le propos tenu. Nous sommes conscients que cette méthode basée sur l'étude d'un cas unique comporte certaines limites. Néanmoins, nous pensons que l'étude empirique facilite la compréhension du phénomène hypercoopétitif étudié ici et illustre nos propositions théoriques.

3. Le cas IBM : implications culturelles et stratégiques de l'hypercoopétition

Notre appréhension de l'hypercoopétition ne se résume pas à un simple accroissement du nombre d'actions coopératives. Les modifications quantitatives et qualitatives de l'équilibre stratégique de l'entreprise vont entraîner un renforcement de l'orientation coopérative tant sur la base organisationnelle que sur le plan stratégique. Afin d'en expliciter les tenants, nous présenterons le cas de l'entreprise IBM. D'un point de vue culturel, IBM a mis en place un certain nombre de principes permettant d'appréhender avec pertinence la logique hypercoopétitive. D'un point de vue stratégique, le lancement de la stratégie « *e-business on demand* » a ancré le comportement d'IBM dans une posture où l'alliance permanente avec des concurrents devenait inéluctable.

3.1. L'orientation culturelle : IBM, une entreprise résolument hypercoopétitive

Le géant mondial de l'informatique IBM n'est plus à présenter. Fortement intégrée sur tous les éléments constituant un offre informatique *Business to Business* (matériel, logiciels, services, formation,...), IBM a dû se résoudre au dégroupage de ses différentes activités, suite aux actions de la division anti-trust du ministère américain de la justice en 1968. Ceci permit une ouverture du marché et le développement de la concurrence. A la fin des années 80, le

modèle IBM commençait à être en crise. L'arrivée en 1993 de Lou Gerstner à la tête de la compagnie permit un retour des bénéfices, notamment en se recentrant sur les services. Surtout, il impulsa une vision au sein de laquelle IBM allait développer ses alliances stratégiques. Cette nouvelle perspective tranchait avec la posture relativement secrète et fermée de l'entreprise américaine. Nous allons essayer de comprendre quelles orientations culturelles ont permis de favoriser l'échange avec les partenaires de son écosystème d'affaires, notamment dans une logique coopérative.

3.1.1. De la « vision » à la réalité des stratégies de coopération chez IBM

Alors que la stratégie de repositionnement d'IBM sur des domaines d'activité stratégiques complémentaires (logiciels, machines, services) correspond à un type de coopération émergent¹, il est possible d'identifier chez IBM des stratégies de coopération davantage délibérées, c'est-à-dire recherchées en tant que telles par la direction du groupe. Il est nécessaire de rappeler à cet égard que les stratégies de coopération émergentes sont très nombreuses dans le secteur des technologies de l'information car les firmes concurrentes sont souvent contraintes de coopérer du fait de la structure des marchés et de la nécessaire interopérabilité des systèmes d'information (Pellegrin-Boucher, 2006). Aussi, dans le secteur, de nombreuses entreprises concurrentes se trouvent en situation de partenariat, qu'elles le veulent ou non. Ce qui nous a permis de qualifier IBM d'entreprise hypercoopérative, à la différence des autres firmes du secteur, est le fait qu'IBM ait mené des stratégies délibérées d'alliances avec ses concurrents.

En effet, depuis les années 90, avec l'arrivée de Lou Gerstner, la politique générale d'IBM pour développer de nouveaux avantages concurrentiels a reposé volontairement sur ce type de partenariat. Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, on peut noter par exemple qu'IBM a adopté comme stratégie de vendre ses technologies et ses innovations à ses concurrents afin de les transformer en clients et partenaires. Ce retournement stratégique représenta une rupture profonde au sein du secteur, non seulement par rapport aux politiques antérieures d'IBM, mais aussi par rapport aux stratégies généralement adoptées par les entreprises. En particulier, IBM était connu pour investir massivement dans ses centres de recherches et

¹ Émergente car ce n'est pas la coopération qui est recherchée en tant que telle dans cette stratégie : IBM a essentiellement recherché un effet de synergie entre ces trois pôles d'activités. La coopération n'est que le résultat de ce nouveau positionnement car certaines activités d'IBM se trouvent ainsi en concurrence avec ses partenaires.

exploiter en interne les nouveaux produits développés : IBM accumulait ainsi les innovations pour ses propres solutions. Avec la nouvelle réorientation stratégique, les innovations, au lieu d'être uniquement dédiées aux solutions IBM, furent au contraire intégrées au sein des produits des autres firmes du secteur, et ceci grâce aux firmes concurrentes qui devinrent, selon les cas, soit clientes d'IBM, soit partenaires (par exemple intégrateurs ou revendeurs des produits IBM). Ainsi, lorsqu'IBM a développé un nouveau type de puce fait de silicone mais aussi de germanium, la firme a passé de nombreux accords avec d'autres entreprises, même concurrentes, afin que certaines achètent la nouvelle technologie (comme Hewlett Packard), et que d'autres la distribuent. De même, IBM a également été un fournisseur important d'ordinateurs pour le compte de son rival Bull. Ces ordinateurs étaient construits chez IBM mais portaient le logo du constructeur français.

Au sein d'IBM, certains opposants à Gerstner critiquèrent violemment cette nouvelle politique d'ouverture affirmant qu'elle consistait à "armer l'ennemi". De manière générale, de nombreux experts à l'intérieur et à l'extérieur d'IBM furent très critiques vis à vis de ce changement de stratégie. Par exemple, William F. Zachmann, président de Canopus Research, déclarait² : « *It's what every dying company does in its final moments. Once your businesses start to fail, you try to make money selling pieces* » (C'est ce que fait toute entreprise agonisante lorsqu'elle vit ses derniers moments. Lorsque vos affaires commencent à péricliter, vous essayez de faire de l'argent en vendant des morceaux ». Un des gros risques est en effet que les concurrents s'approprient la technologie. L'industrie a ainsi connu quelques précédents malheureux. Ainsi le rapprochement³ entre Intel et Digital Equipment fut un échec cuisant. Le partenariat entre Apple et Microsoft - Apple aida Microsoft à développer des produits pour les Macintosh - connut le même type d'avatar : Apple mit fin à l'alliance arguant que Windows de Microsoft était une pâle réplique de Mac.

Pourtant, Gerstner était persuadé que sa stratégie était la bonne. Le PDG d'IBM était en effet persuadé que fournir aux concurrents des éléments issus des laboratoires d'IBM permettrait de gagner des clients très fidèles : « *Une fois que les firmes ont intégré vos éléments dans le design de leurs propres produits, ils ne vont pas vous renvoyer à moins que vous ayez fait quelque chose de très grave* »⁴. L'idée centrale défendue ici repose sur le fait que les pires

² Rapporté dans Lyons (2000).

³ Les deux entreprises avaient tenté de coopérer et de se concurrencer simultanément sur le marché de la production de puces.

⁴ Rapporté dans Lyons (2000)

concurrents peuvent devenir des clients très fidèles, ce qui est plus intéressant pour l'entreprise et la constitution de son écosystème d'affaires.

De manière générale, la coopération est effectivement très présente chez IBM et touche à l'ensemble des domaines d'activité stratégique du groupe. Par exemple, il y a coopération avec les sociétés de services telles que Cap Gemini, Accenture, etc... dans la mesure où ils sont concurrents d'IGS (la partie services d'IBM), mais intégrateurs d'éléments hardware et middleware d'IBM. Les divisions Server et Software d'IBM traitent donc ces sociétés comme des partenaires, et développent des partenariats, se plaçant parfois en porte à faux avec IGS et avec le commercial IBM en charge d'un client. Exemple : le commercial IBM (appartenant au "secteur" manufacturing) en charge de Renault propose avec IGS un projet de Business Intelligence ; il peut se trouver en concurrence avec Cap Gemini, qui discute avec le commercial Software d'IBM pour proposer un middleware IBM. Il y a également coopération avec les sociétés de middleware, telles qu'Oracle et Microsoft : la division Server d'IBM a une relation de partenariat avec Oracle et Microsoft alors même qu'ils sont les concurrents directs de la division Software. La collaboration portera sur l'établissement de standards, Java, par exemple, dans le software⁵. A un autre niveau encore, IBM fournit parfois des composants (puces, disques...) à ses concurrents et dans le cas de Bull, il s'agit même d'ordinateurs IBM avec le logo Bull.

Un autre exemple caractéristique de l'hypercoopération chez IBM est relatif au fait que les directeurs de partenariats grands comptes, qui ont essentiellement un rôle « d'influenceur » auprès d'autres sociétés concurrentes et coopèrent ainsi avec elles peuvent se retrouver en concurrence directe avec d'autres commerciaux d'IBM, du fait de l'organisation d'IBM. Ces « influenceurs » sont en effet rémunérés sur le chiffre d'affaires réalisé par le biais de ces partenaires-concurrents. Par exemple, si l'on prend le cas d'un alliance manager influenceur de la société de services ATOS sur la partie logiciel et machines, l'objectif de cet influenceur est de vendre le plus possible de solutions à partir des projets réalisés en commun avec ATOS. Or, lors de certains appels d'offres sur la partie services, il arrive parfois qu'un influenceur se trouve en concurrence avec d'autres commerciaux d'IBM : ainsi le commercial, pour la partie « services » d'IBM, peut se retrouver en concurrence avec ATOS, soutenu par l'influenceur d'IBM sur la partie logiciels et machines. Du fait du très grand nombre de divisions chez IBM

⁵ Interview d'un alliance manager.

de nombreux cas de figure coopétitifs peuvent se présenter. Nous insistons donc sur l'importance de la coopétition au sein d'IBM.

3.1.2. La coopétition : une norme dans le secteur et en particulier chez IBM

L'analyse des entretiens et des documents auxquels nous avons pu avoir accès montre finalement que la coopétition est devenue une norme, une relation courante pour les principaux acteurs du secteur, et en particulier chez IBM. A titre d'illustration, voici deux extraits d'interviews issus de nos entretiens :

- Un *alliance manager* : « *Bien sûr que l'on fait de la coopétition, et alors ? C'est une forme d'alliance comme une autre* ».
- Un *manager* : « *Tout le monde fait de la coopétition c'est obligé, c'est comme ça, c'est pour le business* ».

Les discours des répondants ont confirmé tout au long de l'étude que cette stratégie était une situation admise par les acteurs, situation qui fait partie de leur environnement de travail comme le reste. Ainsi, un directeur des partenariats s'exprimait en ces termes : « *Cela semble naturel finalement d'être concurrent et partenaire, et puis comme tout est cloisonné, il n'y a pas vraiment d'interaction. On retrouve souvent dans la même pièce plusieurs intégrateurs et éditeurs concurrents* ».

Certaines firmes du secteur ont ainsi bâti depuis de nombreuses années une politique de coopétition, qui s'appuie sur des guides et des directives officiels écrits. Ces documents exposent clairement l'objectif et les finalités de la coopétition. Concrètement, les différences en termes de gestion concernant les partenariats entre concurrents et non concurrents sont parfois clairement exposées aux managers. Ainsi, le guide sur la coopétition d'IBM explique dans le détail ce que doivent faire les managers lorsque le partenaire est aussi un concurrent. Toutes les configurations possibles sont étudiées ; le guide apporte ainsi des réponses très concrètes à des situations complexes. Ce guide matérialise la volonté d'IBM de fournir des règles de management claires et explicites en ce qui concerne des situations de coopétition. Issues de processus d'apprentissage et de routines organisationnelles, ces règles ont pour vocation d'être largement diffusées et généralisées dans l'organisation.

Toujours chez IBM, nous avons pu avoir accès à une note que la direction mondiale de la communication sur la concurrence avait envoyé via l'intranet du groupe. Cette

communication adressée à l'ensemble des managers de l'organisation concernait la nécessité de mettre en place des stratégies de coopération. L'objet de la note était en même temps de clarifier la nature des relations entre IBM et SAP, l'un de ses principaux partenaires, relations qui étaient devenues récemment très concurrentielles, ce qui posait des problèmes aux managers en raison de l'apparition de conflits d'intérêt. La note permettait ainsi de conseiller ces managers sur le comportement à adopter vis-à-vis de telles relations. L'objectif était finalement d'amener les acteurs à changer d'état d'esprit vis-à-vis de relations coopératives, afin qu'ils parviennent à accepter que des relations partenariales puissent être également concurrentielles et qu'ils fassent en sorte que la relation avec SAP reste coopérative malgré de nouveaux éléments de concurrence créés par SAP.

La conclusion des auteurs de cette note est qu'il est nécessaire pour IBM de s'ouvrir et d'accepter que ses partenaires soient aussi des concurrents. Selon ces auteurs, le fait que le partenaire soit aussi un adversaire redoutable importe peu : seul compte l'élargissement du marché et la bonne conduite des affaires qui ne sont possibles qu'avec l'aide de l'ensemble des partenaires, même concurrents. Les auteurs insistent ainsi davantage sur la complémentarité des deux concurrents que sur leur rivalité.

Ces exemples tirés de la pratique des entreprises montrent que les relations de coopération sont devenues de véritables normes qui impliquent les firmes et les acteurs. La généralisation de ces pratiques conduit IBM vers une situation organisationnelle que nous pouvons qualifier d'hypercoopération. Cette culture hypercoopérative d'IBM se trouve accentuée par des efforts stratégiques clairement axés sur une augmentation des relations avec ses concurrents : en transformant ses « ennemis » en « amis », IBM engendre ainsi un développement de son écosystème d'affaires.

3.2. L'orientation stratégique « e-business on demand » d'IBM : vers un renforcement de l'hypercoopération.

Longtemps promue par l'actuel dirigeant d'IBM, Sam Palmisano, la stratégie intitulée « *e-business on demand* » peut être envisagée comme ayant entraîné une profonde mutation des équilibres stratégiques au sein du secteur des technologies de l'information consacrant les logiques hypercoopératives comme une réalité indéniable. La logique du « on demand » repose sur la possibilité pour une entreprise cliente de faire appel à des prestataires

informatiques qui traiteront à sa place et de façon synchronique d'importants volumes de données (Laudon et al., 2006). De la sorte, cela permet une plus grande flexibilité des charges informatiques pour l'entreprise cliente, tout du moins en partie. De plus, la logique « on demand » peut reposer sur des « Web services » à savoir, l'ensemble de composantes logicielles reliées entre elles permettant un échange mutuel d'information via des standards de communication (Laudon et al., 2006). Ainsi, une entreprise pourra faire travailler ensemble des applications provenant de différents éditeurs sur la base d'une norme technologique ouverte ou interconnecter son système d'information avec celui d'une autre entreprise. Cette perspective correspond à la logique SOA⁶ (Service-Oriented Architecture : application orientée service) et IBM propose une plateforme d'applications WebServices qui se nomme WebSphere.

3.2.1. Le tournant « e-business on demand »

Lancée à partir du début des années 2000, cette stratégie d'IBM a été rendue efficace par l'achat de la branche consultant de PricewaterhouseCoopers pour 3,5 milliards de dollars en 2002. Grâce à cette acquisition, IBM se retrouvait alors présente sur l'intégralité des réponses aux besoins en technologies de l'information. Cette perspective concrétise l'idée défendue dans les années 90 par Lou Gerstner selon laquelle la valeur ajoutée d'IBM proviendrait d'un portefeuille intégré d'activités. Comme nous l'avons précédemment évoqué, IBM peut répondre dès lors à des besoins concernant le matériel, les logiciels, les services qu'ils soient purement liés aux technologies de l'information ou uniquement à des problèmes organisationnels. En d'autres termes, l'intégration verticale d'IBM devenait absolue, intégration aussi forte que la stratégie de Ford dans les années 20. Cependant, à une heure où l'externalisation était le mot d'ordre, IBM choisit une posture plus ouverte plutôt qu'un modèle fermé. Et c'est le « e-business on demand » qui a rendu possible cette nouvelle configuration prémunissant IBM contre une rigidité qui lui avait été préjudiciable dans les années 90. Surtout, la zone stratégique de concurrence d'IBM s'étendait mais aussi les possibilités de coopération avec ces mêmes concurrents, entraînant ainsi l'entreprise dans une logique « hyper-coopétitive ».

⁶ Pour un exemple de Web Services permettant le développement d'un écosystème d'affaires, le cas d'Amazon est particulièrement explicite (Isckia, 2006).

Comme le relate Steve Mills⁷, responsable de la division software d'IBM, « *On demand' is a statement of flexibility. It doesn't start with technology, it starts with business model and operations* ». Le point d'orgue n'est plus la technologie mais le besoin qui existe chez le client, il y a donc une orientation service. Une multitude de fonctionnalités sont disponibles pour répondre aux besoins des clients tout au long de leur chaîne de valeur. Or il doit être possible de retenir uniquement les fonctionnalités souhaitées quel que soit le fournisseur. Là où auparavant un éditeur fournissait une offre propriétaire globale (logique du coût fixe), il deviendrait maintenant possible de « prendre » uniquement les éléments utiles, réellement créateurs de valeur, et de n'en payer que le coût d'usage (logique du coût variable). En effet, l'objectif du « on demand » étant de mobiliser l'ensemble des ressources informatiques pertinentes en regard du niveau d'activité de l'entreprise cliente. Le modèle « e-business on demand » allait permettre cette possibilité sur la base de standards technologiques grâce notamment aux technologies Web (Ponzo et al. 2004) en favorisant la virtualisation des services informatiques des entreprises (Bierberstein et al. 2005).

Cette logique n'est pas le seul fait d'IBM. D'autres entreprises importantes du secteur ont mis en avant l'intérêt de ce cette flexibilité reposant sur le web et l'utilisation de technologies différentes⁸ : Hewlett-Packard avec « *the adaptive enterprise* », Peoplesoft avec « *real time enterprise* » ou encore de nombreuses sociétés de conseil en management ou d'édition comme par exemple Gartner Group impulsant l'architecture orientée services. Cependant sa présence dans les multiples points de l'offre en technologies de l'information, sa capacité en recherche et développement, sa volonté d'expansion de son écosystème d'affaires et un recours évident à la coopération a permis à IBM une meilleure diffusion de cette conception de l'activité.

Comme le remarquait un responsable d'IBM interviewé dans le cadre de cette recherche, le « on demand » correspond à un processus intégré de bout en bout et de façon flexible : il existe un enchaînement d'opération au plus haut niveau. L'idée étant de fragmenter un processus pour que chaque module soit traité par les meilleurs. Cette décomposition peut se retrouver au niveau des activités organisationnelles (CBM : *component business modeling*), au niveau des applications (SOA : architecture orientée service, le cœur de la logique « on demand ») ou encore au niveau des machines (*grid computing* à savoir la possibilité d'interconnecter les ressources de différentes machines d'une entreprise afin d'obtenir un

⁷ Cité dans "Big Blue reinvents itself again" S. London, Financial Times, 9 oct 2003. pg. 1

⁸ Cité par London, *ibid.*

« superordinateur » virtuel). Grâce à la logique « on demand » les entreprises ont la capacité de s'améliorer sur les perspectives de coût, de croissance ou encore d'innovation. On le comprend, la logique « on demand » concerne l'ensemble de l'architecture informatique de l'entreprise : services, applications, matériels. De ce fait, potentiellement, il allait devenir possible de faire appel à différentes entreprises différentes : la logique « on demand » permettant le travail commun des différentes entités. La collaboration entre concurrents devenant alors inévitable. Avec les modèles « on demand » il est désormais possible de faire travailler ensemble un grand nombre de partenaires différents qui vont collaborer pour constituer une solution sur mesure, en fonction de leurs compétences respectives.

3.2.2. Les implications stratégiques du « e-business on demand »

La particularité du modèle « on demand » est d'être ouvert. Il est possible d'interconnecter des applications provenant d'éditeurs différents sur des machines dissemblables sur la base d'une architecture orientée services. Le « on demand » correspond donc à la fin d'une conception fermée et propriétaire du couplage activité / applications informatiques.

De façon simplifiée, nous pouvons considérer que le modèle « on demand » est aux services ce que l'IBM PC était aux ordinateurs. Le lancement du premier PC en 1982 par IBM a en effet permis le développement de machines (clones) qui, progressivement (Campbell-Kelly, 2001), ont convergé vers une architecture relativement ouverte. Le client pouvait mettre en concurrence plusieurs fournisseurs pour répondre à ses différents besoins en ce qui concerne son matériel (microprocesseur, disque dur, moniteur,...) au lieu de ne retenir qu'un fournisseur difficilement compatible avec un autre. En d'autres termes, les ordinateurs propriétaires (exemple : les ordinateurs Apple) allaient laisser leur place à des ordinateurs ouverts (les PC) composés de différents modules fonctionnant sur la base de standards partagés. Toute proportion gardées, le développement de la logique « on demand » repose sur la même dynamique ou la même philosophie : l'entreprise cliente, pour satisfaire ses nombreux besoins en systèmes d'information (CRM, gestion des stocks, e-learning, groupware,...), peut mettre en concurrence plusieurs éditeurs dont l'offre sera intégrée de manière transparente sur une plateforme assurant la compatibilité entre les différents modules ou services. En d'autres termes, le « on demand » favorise le marché de l'intégration en permettant à différentes applications issues de plusieurs éditeurs, de fonctionner en toute

transparence pour l'utilisateur final. Cette tendance, favorisée par l'interopérabilité des architectures matérielles et logicielles prend à contre-pied la logique longtemps dominante dans l'industrie informatique selon laquelle une offre unique, supportée par une technologie propriétaire et proposée par un seul et unique éditeur, devait prendre en charge la totalité des besoins du client.

Les implications stratégiques induites par l'orientation « e-business on demand » d'IBM semblent être de trois ordres. Les deux premières implications concernent l'industrie des technologies de l'information tandis que la troisième concerne l'écosystème d'affaires d'IBM.

- En passant d'une logique de coûts fixes à une logique de coûts variables, le modèle « on demand » modifie les attentes des entreprises clientes et donc les normes du secteur. Cette tendance constitue une menace pour des entreprises comme SAP ou Oracle dont le modèle économique repose sur une logique de « tout intégré » basée sur un package qui peut être constitué de différents modules « métier ». Toutefois, nous soulignerons que cette évolution n'est pas le seul fait d'IBM. Quoi qu'il en soit, l'appréhension des écosystèmes d'affaires (Gueguen et al. 2007) envisage une philosophie de l'activité, idéologie véhiculée et partagée en son sein. Cette logique des coûts variables, avec une consommation au besoin, correspond à cette modification des stratégies des entreprises en ce qui concerne leur activité.

- En développant une conception de l'activité informatique des entreprises basées sur leurs besoins plus que sur la technologie, en recherchant les meilleures applications modulaires, IBM à travers la promotion d'une logique SOA, modifie les règles du secteur en rendant inéluctables les multiples interactions entre entreprises concurrentes. Des applications d'éditeurs concurrents vont converger, pour répondre au besoin d'un même client. De ce fait, un effort tout particulier devra être réalisé pour assoire un standard technologique commun permettant la communication entre applications (exemple : le XML). Ceci nous conforte dans notre conviction selon laquelle le « on demand » favorise des logiques hypercoopétitives. Cependant, la virtualisation croissante de l'infrastructure informatique rend distante et informelle les coopérations éventuelles. En d'autres termes, des entreprises vont fournir une solution sans qu'elles aient de contacts directs, tout passant par la plateforme.

- En orientant délibérément ses efforts dans le domaine du conseil et des services en informatique, la position stratégique d'IBM se trouve modifiée. La société devient ainsi un

point de convergence en facilitant l'intégration de différentes solutions logicielles et matérielles pour le compte de ses clients (entreprises). Dans la littérature consacrée aux écosystèmes d'affaires (Iansiti et Levien, 2004), cette stratégie se nomme « keystone strategy » et correspond à des entreprises qui favorisent l'activité de plusieurs entreprises en fournissant un ensemble stable d'actifs communs et partagés. Les entreprises de ce type vont créer de la valeur pour leur écosystème d'affaires en développant, par exemple, des plateformes permettant la collaboration (services, outils, matériels, technologies) entre entreprises afin d'améliorer l'efficacité de leur activité. Gothlich et Wenzek (2004) commentent cette transition progressive d'IBM vers un rôle plus nodal du fait de la crise rencontrée dans les années 90 et de la perte de ses positions dominantes notamment en ce qui concerne le hardware. Puisque IBM est présente sur les multiples points de l'activité informatique mais devient également prescripteurs de technologies concurrentes, IBM renforce fortement son avantage coopératif. Néanmoins, nous pouvons également remarquer que cette perspective de prescripteur et de coordinateur confère à IBM un rôle de « juge et partie » qui peut introduire certains biais dans la visibilité de son offre. Quelles en sont les implications du point de vue de la gestion de ces contradictions et de l'hypercoopétition ?

4. La nécessité de manager l'hypercoopétition

Pour répondre à la question précédemment posée nous allons revenir rapidement sur notre représentation de l'hypercoopétition (schéma 1) en regard des différents éléments présentés plus haut au sujet d'IBM. Notre souhait est de pouvoir intégrer les différentes dynamiques d'IBM dans ce cadre de compréhension. Il en ressortira que cette hypercoopétition, pour être profitable, devra être gérée et que cette gestion est, d'un point de vue opérationnel, du ressort des « alliance managers » qui devront améliorer la confiance entre des partenaires concurrents.

4.1. IBM dans le cadre hypercoopétitif

Les développements concernant le « on demand » et les exemples donnés ci-dessus mettent en évidence que l'entreprise IBM est au coeur des logiques de coopération présentes dans l'industrie. En particulier, l'organisation d'IBM, sa culture et sa stratégie symbolisent un certain « art » de l'hypercoopétition qui s'illustre sur différents niveaux.

Pour reprendre le schéma 1, il apparaît que les caractéristiques d'IBM correspondent en effet à ce que nous avons défini comme étant un modèle d'entreprise hypercoopétitive. Premièrement, si l'on prend en compte l'intensité des échanges coopétitifs, il s'avère que IBM a un nombre très élevé d'échanges avec ses concurrents et que ces échanges sont très variés : alliances stratégiques de distribution et de marketing, partenariats, accords ponctuels lors de réponses à des appels d'offres, etc...(tableau 1). Un alliance manager d'IBM précise ainsi : *« IBM a depuis longtemps développé les partenariats et notamment avec des entreprises qui sont concurrentes. Par exemple, dans le cas des relations entre IBM et Cap Gemini, les échanges sont très fréquents, mais il en est de même par exemple avec SAP, Bearing Point etc Nous intervenons régulièrement sur des projets collectifs où ce qui compte est la complémentarité des activités et non pas la concurrence »*. De plus, la nature de ces échanges a tendance à évoluer car auparavant, les sociétés de conseil concurrentes ne s'alliaient pas pour répondre à un appel d'offre, or, maintenant cette pratique est de plus en plus courante : *« Les sociétés de services pratiquent de plus en plus l'offre conjointe, ce qui n'existait pas il y a une dizaine d'années ; elles ont compris qu'il valait mieux partager le gâteau, plutôt que de ne pas en avoir du tout. Cela vient aussi du fait que les entreprises clientes apprécient de plus en plus de faire appel à plusieurs prestataires afin d'éviter de se retrouver pieds et mains liés avec une seule société »*.

En deuxième lieu, l'écosystème d'IBM présente une réelle diversité des complémentateurs. En effet, au sein de l'écosystème IBM (tableau 1), le nombre de complémentateurs est estimé par les acteurs interviewés à environ 1.000 entreprises ; c'est ce que nous avons également calculé en reprenant les différents documents secondaires à notre disposition (site Internet et articles de presse). La qualité des complémentateurs est en outre très diverse car nous trouvons dans ces partenaires non seulement des éditeurs de logiciels propriétaires et de logiciels libres, mais aussi des prestataires de services, des constructeurs, des distributeurs, des cabinets de conseil, etc., ce qui n'est pas le cas chez les autres acteurs du secteur. IBM semble être la seule entreprise de l'industrie à avoir des partenaires aussi diversifiés. L'explication réside sans doute dans sa stratégie d'ouverture et de partenariats mais aussi dans l'organisation de ses domaines d'activités. La logique *« on demand »* a également conforté cette ouverture.

Enfin, cette tendance semble s'amplifier depuis la fin des années 1990 : les échanges avec les complémentateurs se sont diversifiés, les partenaires se sont également multipliés et sont également de plus en plus différents. Comme le relatait un manager d'une firme concurrente,

IBM est l'entreprise du secteur qui a le plus développé le partenariat, dans sa stratégie, comme dans la pratique : « *Chez IBM, ils ont vraiment compris ce qu'était le partenariat, même avec des concurrents. Avec les autres, ce n'est pas pareil, on ne se sent pas leur partenaire : ils n'ont pas les bonnes pratiques. Chez IBM, il y a une réelle volonté de coopérer* ».

Toutefois, il existe une différence entre une volonté de coopérer et la mise en pratique de cette coopération. De nombreuses difficultés, d'importants freins peuvent apparaître. Notre analyse du cas nous laisse penser que la posture hypercoopétitive d'IBM s'est trouvée formalisée à travers une fonction organisationnelle interne à l'entreprise. Il s'agit des « alliance managers » qui ont pour mission de gérer l'ensemble des partenariats que noue l'entreprise.

4.2. Les « alliance managers » comme régulateurs de l'hypercoopétition

Nous pensons que le management de l'hypercoopétition est une nécessité. Si la coopétition peut se faire par à-coups, l'hypercoopétition suppose un formalisme de l'entreprise. Nos investigations au sein d'IBM et d'autres entreprises du secteur des technologies de l'information nous ont conduit à considérer avec attention le rôle des « *alliance managers* » (Pellegrin-Boucher, 2006). En effet, dans un contexte de coopétition, la fonction d'*alliance manager* est primordiale car ils seront confrontés directement à ce type de relation. Cette fonction, de plus en plus stratégique pour les entreprises impliquées dans un nombre croissant de relations interorganisationnelles, du fait de l'expansion de l'écosystème d'affaires, n'a été que peu étudiée dans la littérature (Spekman et al., 1999 ; Taylor, 2005).

Un *alliance manager* aura pour rôle de servir de passerelle entre son entreprise et une entreprise concurrente. En faisant connaître les dernières technologies, l'*alliance manager* va influencer son partenaire afin qu'il promeuve, à son tour, cette technologie. La multiplicité des contacts informels entre *alliance managers* favorise la confiance et se place sur un horizon temporel de long terme. Par exemple, certaines informations stratégiques seront données. Or cette confiance est loin d'être simple à instaurer. Un directeur de partenariats évoquait cette difficulté : « *Lorsque deux organisations concurrentes décident de s'allier, la confiance est loin d'être immédiate : l'autre organisation est d'abord perçue comme une rivale et il est difficile de travailler ensemble* ».

Le tableau 2 illustre les différents types de contacts mis en place par un *alliance manager*. En fonction des acteurs rencontrés et des types de réunion, les relations et l'échange mis en place seront soit formels soit informels, soit les deux.

Tableau 2 : Exemple de contacts réalisés par un *alliance manager*

Responsables rencontrés de la firme alliée	Type de contact	Fréquence	Nature des relations
Directeur de la filiale française	Réunion pour fixer les objectifs	2 à 3 fois par an	Formelles
	Comités exécutifs pour résoudre certains problèmes	2 à 3 fois par an	Formelles
	Contacts ponctuels pour résoudre des situations de crise	Quand la situation le nécessite (2 fois par an)	Informelles
	Manifestations et événements	3 à 4 fois par an	Informelles
Directeur des opérations commerciales	Réunion commerciale	5 à 8 fois par an	Formelles
Directeur des partenariats	Réunions pour des campagnes marketing communes et des événements communs	1 à quatre fois par semaine	Informelles
Directeurs de divisions	Réunions pour mettre en place des objectifs communs et gagner des affaires communes	Régulier	Informelles et formelles
	Réunions communes avec les forces de vente de chaque entité pour mettre en place des plans commerciaux	Deux fois par an	Informelles et formelles
	Comités exécutifs	2 à 3 fois par an	Informelles et formelles
	Séminaires résidentiels	1 fois par an	Informelles

Source : Pellegrin-Boucher 2006

Le tableau 2 nous permet de remarquer que les activités relationnelles sont plus complexes car elles ne sont pas uniquement de nature transactionnelle et commerciale. En effet, bien que l'objectif *in fine* soit de vendre le plus possible, la relation se déroule différemment et sur une perspective à plus long terme. De ce fait, plusieurs actions de socialisation seront mises en œuvre afin de pallier cette méfiance (par exemple, rencontres informelles). Ces actions de socialisation permettent de passer d'une simple gestion transactionnelle à une gestion plus relationnelle des concurrents, ce qui permettra d'influencer davantage le partenaire, objectif majeur des responsables d'alliances. Il s'agit dans ce cas d'arriver à influencer le partenaire pour qu'il recommande certains produits à ses clients. C'est ainsi qu'un directeur de partenariats constatait que : « (...) dans le cas de relations entre éditeurs et intégrateurs, ceux-ci ne font pas de la revente directe de produits ou de licences ; parfois ils le font, mais ce

n'est pas le cœur de leur métier. En revanche, ils ont de l'influence auprès des clients et peuvent influencer leurs choix ».

Or, pour influencer le partenaire, il est nécessaire que celui-ci ait confiance. Une relation de confiance devra être créée pour que les partenaires de l'alliance aient envie d'influencer le choix des clients en faveur de l'entreprise plutôt qu'en faveur d'une autre. Pour mettre en confiance les partenaires, les *alliance managers* entrent dans une relation long-termiste où ils rencontrent les différents acteurs, les aident dans leurs démarches, et leur communiquent certaines informations stratégiques, dans une perspective de gains mutuels. « *On peut dire dans ce cas-là que l'important c'est que le partenaire influence le choix de ses clients en notre faveur ; aussi va-t-on essayer de l'influencer positivement en le rencontrant, en communiquant auprès de lui sur notre entreprise, en le formant à nos produits, en lui facilitant certaines démarches, mais aussi en lui communiquant des informations privilégiées soit sur notre entreprise (fonctionnement, contacts, chiffres etc.), soit sur des opportunités de marchés »* (Un directeur des partenariats).

Notre description des missions des alliances managers laisse donc supposer que la confiance est un élément central dans la bonne régulation de l'hypercoopétition. Du fait des dynamiques paradoxales et antagonistes qui peuvent affecter une entreprise, la confiance inter-individuelle permettra la confiance inter-organisationnelle et ainsi favorisera l'évolution stratégique de l'entreprise hypercoopétitive.

Conclusion

Notre propos nous a conduit à considérer que la fréquence de la coopétition au sein d'un écosystème d'affaires en expansion modifiait l'équilibre concurrentiel de l'entreprise et l'entraînait vers l'hypercoopétition. Cette gestion quotidienne d'interactions coopératives avec des concurrents se caractérise par une intensité des échanges coopétitifs et une diversité des complémentaires. IBM nous a semblé une entreprise emblématique de cette hypercoopétition et à travers ses dimensions culturelles et stratégiques, nous avons pu mettre à un jour une posture hypercoopétitive. Afin de réguler cette hypercoopétition, le rôle des « alliance managers » devient crucial, notamment dans le développement de relations de confiance.

En nous basant sur une méthodologie qualitative, centrée sur un cas unique, notre recherche ne permet pas d'affirmer sans ambiguïté l'inéluctabilité de deux de nos conclusions :

- l'hypercoopétition doit être gérée par des alliances managers ;
- IBM a pu sortir de la crise par un virage stratégique orienté vers plus de coopération.

De plus, notre représentation de l'hypercoopétition n'est pas sans être critiquable du fait de l'absence de quantification et de comparaison entre entreprises ou entre secteurs. Par ailleurs, l'hypercoopétition évoquée correspond-elle à un véritable changement de paradigme stratégique ou n'est-ce qu'une évolution progressive des comportements stratégiques ?

La multiplication des entretiens effectués et la consultation des diverses sources documentaires nous ont conduit à orienter notre propos vers les perspectives évoquées, perspectives selon lesquelles l'hypercoopétition est une donnée majeure pour les entreprises des technologies de l'information. Si nos intuitions de recherche ont émergé de notre terrain d'étude, il conviendra de pouvoir les confirmer à travers une analyse quantitative permettant d'évaluer le différentiel entre entreprises évoluant au sein de divers univers hypercoopétitifs. Toujours est-il que les pistes présentées semblent fécondes en interrogation.

Andy Grove, ancien dirigeant d'Intel affirmait que « seuls les paranoïaques survivent » au sein d'industries en perpétuelle évolution où l'hypercompétition rendait rapidement caduque tout avantage concurrentiel durable. Dans un univers hypercoopétitif, où les firmes sont à la fois partenaires et concurrentes, un autre trouble mental comme la schizophrénie⁹ pourrait théoriquement menacer les managers. Or, l'analyse du parcours d'IBM depuis les années 90 jusqu'à nos jours, nous incite à penser que les entreprises ont les moyens d'éviter cette schizophrénie. En effet, comme nous l'avons relaté, l'orientation culturelle et une nouvelle vision stratégique ont permis d'éviter à IBM une gestion séparée des relations avec ses concurrents au profit d'un management profitant de la valeur des interactions. Ce difficile équilibre nécessite une modification importante des processus de l'entreprise, tâche qu'a réussi à mettre en place Lou Gerstner et que ses successeurs entretiennent. C'est ce que nous avons appelé « l'art de l'hypercoopétition ».

Bibliographie.

⁹ Cette psychose se caractérise par la désintégration de la personnalité, par la perte progressive du contact avec la réalité et parfois par un dédoublement de la personnalité

- ASTLEY W.G. et FOMBRUN C.J (1983), "Collective strategy: social ecology of organizational environments", *Academy of Management Review*, pp.576-587
- AVENI (d') R. (1995), *Hypercompétition*, Vuibert, 381p.
- BARDIN L. (2003), *L'analyse de contenu et de la forme des communications*, PUF, Paris
- BARNEY J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.
- BENGTSSON M. et KOCK S. (1999), "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14, 3, 178-190.
- BENGTSSON M., KOCK S. (2000), « "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n°5, p. 411-426.
- BIEBERSTEIN N., BOSE S., WALKER E. et LYNCH A (2005), "Impact of service-oriented architecture on enterprise systems, organizational structures and individuals", *IBM Systems Journal*, vol.44, n°4, pp. 691-708.
- BRESSER R.K. et HARL J.E. (1986) "Collective strategy: vice or virtue ?", *Academy of Management Review*, pp. 408-427
- CAMPBELL-KELLY M. (2001), "Not only Microsoft: The maturing of the personal computer software industry, 1982-1995", *Business History Review*, vol.75, n°1, pp.103-145.
- CHIEN, T.H. et PENG, T. (2005), Competition and Cooperation Intensity in a Network - A case study in Taiwan Simulator Industry, *Journal of American Academy of Business*, 7, 2; 150-155.
- CONTRACTOR F.-J. et LORANGE P. (1988), «Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships», *Management International Review*, vol.28, n° 4, 5-18.
- DUMEZ H. et JEUNEMAITRE A. (2005), « Concurrence et coopération : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 8, n°1, p. 27-48.
- DUSSAUGE P. (1990), « Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes. L'exemple des industries aérospatiales et de l'armement », *Revue Française de Gestion*, Septembre, p. 5-16.
- GOSSAIN S. et KANDIAH G. (1998), "Reinventing value : the new business ecosystem", *Strategy and Leadership*, vol.26, n°5
- GOTHLICH S. et WENZEK H.R. (2004), "Underlying principles of business ecosystems", in: *Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung (IGT 2004)*, Münster, 2004.
- GUEGUEN G., PELLEGRIN-BOUCHER E. et TORRES O. (2007), "Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires", in *STIC : Mutation des Acteurs, des Ressources et des Activités*, P. VIALLE (coord.), Hermès Science.
- HAMEL G., DOZ Y. et PRAHALAD C.K. (1989), "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, jan/feb 1989, vol.67-1, pp.133-140.
- IANSITI M. LEVIEN R., *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press (August 1, 2004), 2004.
- IBERT J. (2004), « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 148, p. 153-177.
- ISCKIA Th. (2006), « L'écosystème d'Amazon.com : la stratégie d'Amazon revisitée », atelier AIMS *Stratégies d'Entreprises dans les Technologies de l'Information*, Montpellier, juin, 2006.
- JOSSERAND E. et PERRET V. (2003), « Pratiques organisationnelles du paradoxe », in *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, 2003.
- KOENIG G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités, Management d'exigences contradictoires*, Paris, Nathan.

- LADO A.A., BOYD N., et HANLON S.C. (1997), « Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°1, p. 110-141.
- LAUDON K., LAUDON J. et FIMBEL E. (2006), *Management des Systèmes d'Information*, Pearson Education
- LEGNICK-HALL C.A. et WOLFF, J.A. (1999), "Similarities and contradictions in the core logic of three strategy research streams", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1109-1132.
- LEVINSON N.S. et ASAHI M. (1995), "Cross-national alliances and interorganizational learning", *Organizational Dynamics*, 24, 2; 50-63.
- LUO Y. (2004), "A cooperation perspective of MNC–host government relations", *Journal of International Management*, 10, 4, 431-451.
- LYONS D. (2000), "IBM puts for sale sign on research", *Strategic Direction*, vol. 16, n°3, p5-6.
- MILES M.B. et HUBERMAN A.M. (1994), *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, réédition 2003, Bruxelles, De Boeck
- MOORE J.F. (1993), "Predators and prey : a new ecology of competition", *Harvard Business Review*, May-June 1993, pp. 75-86.
- MOORE J.F. (1996), *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, 297 p.
- NALEBUFF, B. et BRANDENBURGER, A. (1996), *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial
- PELLEGRIN-BOUCHER E. (2006), *Stratégies de coopération : modalités et implications. Le cas du secteur des ERP et des services*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Montpellier I, 2006.
- PELLEGRIN-BOUCHER E. et GUEGUEN G. (2005), « Stratégies de « coopération » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol.8, n°1, p. 109-130, 2005.
- PELTONIEMI M. et VUORI E. (2004), "Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments", *Proceeding of eBusiness Research Forum*, Tampere, 2004.
- PONZO J., HASSON L.D., GEORGE J. et THOMAS G. (2004), "On demand Web-client technologies", *IBM Systems Journal*, vol.43, n°2, pp.297-315.
- PORTER M.E. (1982), *Choix Stratégiques et Concurrence*, Economica, Paris.
- POWER T. et JERJIAN G. (2001), *Ecosystem: Living the 12 principles of networked business*. Perason Education.
- REISS M. (2003), *Hyper-Coopetition - A complexity-based approach to production management in the New Economy*, Universität Stuttgart, Lehrstuhl für ABWL und Organisation.
- SAMPLER J.L. (1998), "Redefining industry structure for the information age", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 343-355
- SANTOS F.M. et EISENHARDT K.M. (2005), "Organizational Boundaries and Theories of Organization", *Organization Science*, vol.16, n°5, pp.491-508.
- SPEKMAN R.E., FORBES T.M., ISABELLA L.A. et MACAVOY, T.C. (1998), "Alliance management: a view from the past and a look to the future", *Journal of Management Studies*, vol. 35, no. 6, p. 747-72. Taylor, 2005).
- Stanley G. (1999), "Management and Complex Adaptation – A research note", *Management International*, vol. 3 n°2
- TEECE D. et JORDE T. (1990), "Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 4, n°3, p 75-96.
- TSAI W. (2002), "Social structure of "Coopetition" within a multiunit organization", *Organization Science*, vol. 13, n° 2, p.179-190.

VENKATESH S. et BAYUS B. (2003), “Network effects and competition: an empirical analysis of the home video game industry”, *Strategic Management Journal*, vol.24, n°4, pp. 375–384.

YIN R.K. (1989), *Case Study research : Design and Methods*, London, Sage