

DYNAMIQUE DES STRATEGIES DE COOPETITION DANS LE SECTEUR DES TIC : LE CAS DES ERP

Estelle Pellegrin-Boucher
Maître de Conférences
Université Montpellier I (ISEM-ERFI)

Frédéric Le Roy
Professeur
Université Montpellier I (ISEM-ERFI) et Groupe Sup de Co Montpellier

Résumé :

Paradoxalement, le meilleur partenaire pour une entreprise est son concurrent le plus direct. Les entreprises doivent donc, dans leur quotidien, apprendre à gérer cette relation étrange, qui consiste à développer des relations coopératives avec leur rival le plus acharné et le plus dangereux. Cette stratégie, qualifiée de stratégie de coopétition, est par nature paradoxale. Elle inclut dans sa définition deux modes relationnels, la coopération et la compétition, alors que ces deux modes relationnels s'excluent *a priori*. Inclure dans une même stratégie deux modes relationnels opposés est-il viable à moyen et long terme ? La coopétition est-elle simplement une relation de transition ? A terme, la relation est-elle amenée à évoluer soit vers la coopération, avec une disparition de la compétition, soit vers la compétition, avec une disparition de la coopération ?

Pour répondre à ces questions, cette recherche se fonde sur une étude approfondie et longitudinale de l'industrie des ERP. Les relations entre les principaux acteurs sont étudiées depuis l'origine de l'industrie jusqu'à la période contemporaine. Les données nécessaires à l'étude du secteur ont été collectées de deux façons : par une analyse documentaire et par des entretiens en face à face. L'analyse documentaire a porté sur le secteur et sur les mouvements stratégiques des principales firmes du secteur. Les entretiens ont permis, notamment, de confirmer les résultats issus de l'analyse des mouvements du secteur, dans une logique de triangulation des données.

L'analyse du secteur montre que deux phases se succèdent : une phase de coopération et une phase de coopétition. La phase de coopération commence au début des années quatre-vingt dix et la phase de coopétition commence en 1995. A partir de cette date, le marché se développe, il devient très concurrentiel mais aussi très coopératif, car de nombreuses alliances sont nouées entre éditeurs et SSII ou entre éditeurs et sociétés de conseil. Cette tendance à la coopétition semble perdurer et même s'accroître avec le temps.

L'étude historique de l'industrie des ERP montre donc que la stratégie de coopétition est la stratégie relationnelle dominante dans ce secteur depuis le début des années 1990. Toutes les entreprises importantes du secteur ont recours à ce mode relationnel. C'est le degré de compétition et de coopération entre deux coopétiteurs qui est susceptible de changer très vite, mais la nature duale de la relation, à la fois compétitive et coopérative, n'est pas elle-même remise en cause.

Mots clés : Coopétition, TIC, Compétition, Alliance, ERP

DYNAMIQUE DES STRATEGIES DE COOPETITION DANS LE SECTEUR DES TIC : LE CAS DES ERP

Paradoxalement, le meilleur partenaire pour une entreprise est son concurrent le plus direct. Les entreprises doivent donc, dans leur quotidien, apprendre à gérer cette relation étrange, qui consiste à développer des relations coopératives avec leur rival le plus acharné et le plus dangereux. Cette stratégie, qualifiée de stratégie de coopétition, est par nature paradoxale. Elle inclut dans sa définition deux modes relationnels, la coopération et la compétition, alors que ces deux modes relationnels s'excluent *a priori*. Inclure dans une même stratégie deux modes relationnels opposés est-il viable à moyen et long terme ? La coopétition est-elle simplement une relation de transition ? A terme, la relation est-elle amenée à évoluer soit vers la coopération, avec une disparition de la compétition, soit vers la compétition, avec une disparition de la coopération ?

Pour répondre à ces questions, cette recherche se fonde sur une étude approfondie et longitudinale de l'industrie des ERP. Les relations entre les principaux acteurs sont étudiées depuis l'origine de l'industrie jusqu'à la période contemporaine. Les données nécessaires à l'étude du secteur ont été collectées de deux façons : par une analyse documentaire et par des entretiens en face à face. L'analyse documentaire a porté sur le secteur et sur les mouvements stratégiques des principales firmes du secteur. Les entretiens ont permis, notamment, de confirmer les résultats issus de l'analyse des mouvements du secteur, dans une logique de triangulation des données.

L'analyse du secteur montre que deux phases se succèdent : une phase de coopération et une phase de coopétition. La phase de coopération commence au début des années quatre-vingt dix et la phase de coopétition commence en 1995. A partir de cette date, le marché se développe, il devient très concurrentiel mais aussi très coopératif, car de nombreuses alliances sont nouées entre éditeurs et SSII ou entre éditeurs et sociétés de conseil. Cette tendance à la coopétition semble perdurer et même s'accentuer avec le temps.

L'étude historique de l'industrie des ERP montre donc que la stratégie de coopétition est la stratégie relationnelle dominante dans ce secteur depuis le début des années 1990. Toutes les entreprises importantes du secteur ont recours à ce mode relationnel. C'est le degré de compétition et de coopération entre deux coopétiteurs qui est susceptible de changer très vite, mais la nature duale de la relation, à la fois compétitive et coopérative, n'est pas elle-même remise en cause.

INTRODUCTION

« La Grande-Bretagne n'a pas d'alliés permanents mais elle a des intérêts permanents »

Lord Palmerston

Comme la Grande Bretagne, nombre d'entreprises dans le secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) remettent régulièrement en cause des relations d'alliances avec leurs concurrents alors que ces relations semblent bien établies. Un jour alliées, deux firmes peuvent, du jour au lendemain, devenir les pires ennemies. L'instabilité chronique des alliances entre concurrents s'accompagne d'un fort développement de ce type d'alliance. Paradoxalement, le meilleur partenaire pour une entreprise est son concurrent le plus direct (Hamel et al, 1989). Les entreprises doivent donc, dans leur quotidien, apprendre à gérer cette relation étrange, qui consiste à développer des relations coopératives avec leur rival le plus acharné et le plus dangereux.

Cette stratégie, qualifiée de stratégie de coopétition, est par nature paradoxale (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Elle inclut dans sa définition deux modes relationnels, la coopération et la compétition, alors que ces deux modes relationnels s'excluent *a priori*. Inclure dans une même stratégie deux modes relationnels opposés est-il viable à moyen et long terme ? La coopétition est-elle simplement une relation de transition ? A terme, la relation est-elle amenée à évoluer soit vers la coopération, avec une disparition de la compétition, soit vers la compétition, avec une disparition de la coopération ? Pour répondre à ces questions, cette recherche se fonde sur une étude approfondie et longitudinale de l'industrie des ERP. Les relations entre les principaux acteurs sont étudiées depuis l'origine de l'industrie jusqu'à la période contemporaine.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. LES RELATIONS DE COOPETITION

Dès ses origines, le management stratégique s'est inscrit dans la vision traditionnelle de l'économie, qui veut que les firmes présentes dans une industrie entretiennent entre elles uniquement des relations de compétition (Henderson, 1983). Isolée, disposant de ressources rares, en rivalité

avec toutes les entreprises qui ont des offres comparables à la sienne, l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels qui vont lui permettre de créer de la valeur pour les clients, mieux ou différemment que ne le font ses concurrents (Porter, 1991).

En rupture avec cette approche purement concurrentielle, il est considéré, à partir des années 1980, que c'est la capacité à établir des relations de coopération qui est la vraie source de la création de valeur (Dyer et Singh, 1998). L'entreprise performante n'est pas celle qui est « seule en guerre contre tous », comme dans la doctrine de l'hypercompétition (D'Aveni, 1994), mais celle qui est capable d'établir des relations durables de coopération. L'établissement de relations de confiance avec les autres firmes devient un facteur essentiel de performance (Dyer et Singh, 1998).

Entre ces deux conceptions opposées, plusieurs auteurs, dans des travaux récents, proposent que le fondement de la création de valeur ne réside ni dans une approche purement concurrentielle, ni dans une approche purement coopérative, mais dans la combinaison de ces deux approches. La coopétition est ainsi définie comme la combinaison simultanée de relations de coopération et de compétition (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Brandenburger et Nalebuff, 1995, 1996).

La coopétition peut être vue comme une relation relativement large. Pour Brandenburger et Nalebuff (1995, 1996), elle inclut toutes les relations entre les firmes qui peuvent être complémentaires. Inversement, la coopétition peut être vue de façon plus étroite. Bengtsson et Kock (1999) ont ainsi une définition dans laquelle les coopétiteurs sont des concurrents directs. La relation coopétitive est un comportement à la fois coopératif et compétitif entre des entreprises qui offrent le même type de produit au même type de clients.

Dans tous les cas, la relation de coopétition permet à la firme qui la met en oeuvre de bénéficier à la fois des avantages de la compétition et des avantages de la coopération. La compétition incite les firmes à s'améliorer pour maintenir leur compétitivité, alors que la coopération permet l'accès à des ressources nouvelles (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Lado et *al*, 1997). Grâce à un comportement coopétitif, les firmes peuvent développer des produits plus rapidement et de manière moins coûteuse, augmenter le niveau de leurs ventes sur des produits complémentaires et maintenir un haut niveau de satisfaction des clients ainsi qu'une gamme plus large de biens et de services.

La coopétition inclut des échanges à la fois économiques et non économiques. La dimension coopérative est fondée sur la confiance ou sur des accords formalisés. La dimension compétitive dépend du rapport de force entre les acteurs et de leurs positions sur le marché. Plus une entreprise

a une position forte sur le marché, plus elle sera tentée d'adopter un comportement compétitif. Plus une entreprise a besoin de ressources extérieures, plus elle sera tentée d'adopter un comportement coopératif. C'est donc dans le cas où une entreprise a une position forte sur le marché tout en ayant besoin d'un apport de ressources extérieures qu'elle choisira une stratégie de coopération (Bengtsson et Kock, 1999, 2000).

Les relations coopératives sont complexes car elles sont construites sur des logiques diamétralement opposées. La logique concurrentielle est fondée sur l'hypothèse que les entreprises maximisent leurs propres intérêts alors que ces intérêts s'opposent. Elles luttent donc les unes contre les autres pour atteindre leurs objectifs. A l'inverse, la coopération est fondée sur l'hypothèse que les entreprises participent à des actions collectives afin de réaliser des projets communs. Leurs intérêts ne s'opposent donc pas mais sont complémentaires.

Plusieurs facteurs poussent les entreprises à adopter des relations simultanées de compétition et de coopération. La situation de marché pousse les firmes à se concurrencer. Toute entreprise peut, à un moment ou à un autre, améliorer ses performances par des mouvements concurrentiels comme une baisse de prix ou l'introduction d'un nouveau produit. En ce sens, obtenir un avantage sur les concurrents et renouveler régulièrement cet avantage est une condition de survie et de développement de l'entreprise (D'Aveni, 1995).

Dans le même temps, de nombreuses raisons conduisent les firmes concurrentes à coopérer. Une des raisons principales est l'hétérogénéité des ressources (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). En effet, cette hétérogénéité implique que chaque firme détient des ressources uniques et complémentaires par rapport à celles des autres firmes. Une entreprise va donc s'allier pour avoir accès aux ressources de celui qui devient ainsi son partenaire, quitte à ce que cet allié soit également son rival.

Une deuxième cause de la coopération entre firmes concurrentes est l'existence de réseaux sociaux (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Les entreprises en concurrence sont incluses dans une structure sociale qui est constituée de tous les réseaux sociaux dans lesquelles elles se rencontrent (syndicats professionnels, clubs patronaux, etc.). Les individus, puis leurs entreprises, commencent à coopérer dans cette structure sociale avant d'établir des relations d'alliances plus fortes.

Les facteurs qui poussent à la compétition et ceux qui poussent à la coopération ne sont pas séquentiels mais simultanés, ce qui conduit les entreprises à ne pouvoir négliger ni la compétition ni la coopération. Elles sont donc amenées, de façon paradoxale, à considérer que leur meilleur partenaire potentiel ... est leur concurrent le plus acharné (Hamel et al, 1989). Plus une entreprise est en situation de rivalité avec une

autre entreprise, plus elle a potentiellement intérêt à coopérer avec cette entreprise. Ce qui conduit à s'interroger sur la viabilité de ce type de stratégie.

1.2. L'INSTABILITE DE LA COOPETITION

Le concept de coopétition implique que travailler en coopération avec ses concurrents ne signifie pas diminuer la rivalité, mais faire vivre simultanément les deux forces contradictoires que sont la compétition et la coopération. Hamel et *al* (1989) considèrent ainsi que l'objet d'une alliance avec ses concurrents est de mettre en commun suffisamment de points forts pour créer un avantage concurrentiel, tout en évitant de transférer un trop grand savoir-faire aux partenaires. Cette définition met l'accent sur « l'opportunité concurrentielle » de l'alliance et sur le maintien souhaitable de « l'indépendance des partenaires ».

L'alliance avec un concurrent devient un moyen d'absorber le savoir-faire du partenaire afin de consolider son propre savoir-faire, sans transférer certaines informations (Hamel, 1991). Dans cette perspective, la collaboration est une forme de compétition déguisée. La confiance et l'harmonie ne sont pas des indicateurs de succès parce qu'ils ne sont pas l'objectif. Ce qui compte c'est d'arriver à acquérir dans la relation les compétences de son partenaire.

Chaque partenaire doit pouvoir apprendre de l'autre et préserver l'accès à ses compétences propres. La collaboration apparaît alors comme la traduction de la volonté et de la capacité de chaque partenaire d'absorption du savoir-faire de l'autre, ce qui correspond à la notion « d'agenda caché » des alliances entre concurrents. L'alliance peut même être envisagée comme un moyen d'entrer chez un concurrent pour mieux le combattre, le contrôler, et, à terme, l'affaiblir. Ainsi, Guidice et *al* (2003) considèrent les alliances comme des « actions concurrentielles initiées par des firmes afin de s'assurer à court terme ou à long terme d'un avantage concurrentiel ».

Les alliances entre concurrents ne seraient donc rien d'autre qu'une nouvelle forme de concurrence (Hamel et *al*, 1989 ; Hamel, 1991 ; Lei et *al*, 1997). Elles ne seraient pas une alternative à la concurrence mais porteraient en elles des logiques conflictuelles où interviennent les rapports de force entre partenaires-adversaires.

Dans cette nouvelle forme de concurrence, les meilleurs alliés sont en même temps les rivaux les plus dangereux (Hamel et *al*, 1989). Coopérer avec ses rivaux les plus dangereux les rend potentiellement encore plus dangereux. Plus une entreprise travaille avec son concurrent,

plus elle renforce ce concurrent. Ce concurrent peut alors utiliser les ressources et compétences auxquelles la coopération lui donne accès pour initier de nouvelles actions concurrentielles, et ainsi améliorer sa position de marché au détriment de celles de ses partenaire-adversaires.

Dans cette perspective, la relation de coopération entre firmes concurrentes est une relation sous tension. Plus les entreprises impliquées dans la coopération sont en concurrence directe, plus la coopération a une durée de vie courte (Park et Russo, 1996). A tout moment, une des firmes peut considérer que son adversaire-partenaire gagne plus qu'elle dans la coopération. Cette asymétrie des gains à l'avantage de l'autre, si elle est trop forte, peut provoquer un désavantage de compétitivité tel qu'il vaut mieux arrêter la relation de coopération plutôt que de trop renforcer son concurrent.

Dans le même ordre d'idée, à tout moment, une entreprise en relation de coopération avec son concurrent peut être tentée de maximiser les gains liés à la coopération, soit en minimisant son investissement, soit en tentant de capter le plus possible la valeur créée en commun. Le partenaire-adversaire peut alors considérer que l'autre ne joue pas le jeu et mettre rapidement fin à la relation pour ne pas trop perdre en compétitivité.

Enfin, à tout moment également, une entreprise en coopération avec son concurrent peut considérer qu'elle a suffisamment gagné en ressources et en compétences, grâce à la coopération, et ainsi, développé un avantage concurrentiel relativement important par rapport à son partenaire-adversaire. La tentation est grande, dans ce cas, de rompre la relation de coopération pour exploiter son avantage concurrentiel tout en privant l'ancien partenaire-adversaire de ressources qui lui seraient nécessaires pour résister à une attaque concurrentielle.

Les relations de coopération avec les concurrents sont donc par nature des relations instables. Malgré cette instabilité, de nombreuses entreprises choisissent de suivre des stratégies de coopération, et tout particulièrement dans les industries des TIC.

1.3. COOPERATION ET COMPETITION DANS LES INDUSTRIES DES TIC

Dans les industries des TIC, les stratégies collectives entre concurrents sont des éléments déterminants dans la course aux standards technologiques (Shapiro et Varian, 1999). Ces stratégies permettent, notamment, d'intégrer des réseaux déjà en place et d'offrir aux utilisateurs des produits compatibles avec différentes technologies. Dans le même temps, des stratégies plus agressives permettent aux firmes de se

différencier par rapport aux autres concurrents, tout en conservant des liens multiples avec les autres acteurs, dans une dialectique « différenciation-intégration ».

La « prime au premier entrant » (Katz et Shapiro, 1994), caractéristique des industries des réseaux, explique le fait que les firmes cherchent à être les premières sur un marché ou chez un client, quitte à ne pas être seules. Les entreprises préfèrent « gagner à plusieurs » plutôt que ne pas gagner du tout. En effet, une technologie qui touche le maximum d'utilisateurs a de fortes chances de perdurer face à d'autres (Gomes-Casseres, 1994). Les entreprises tirent ainsi profit de l'effet de *lock in* (Arthur, 1989, 1994) et des coûts de changement élevés, ce qui explique également l'importance des effets d'annonce (Eliashberg et Robertson, 1988 ; Shapiro et Varian, 1999).

Pour Powell et Brantley (1992) et Kogut et Powell (2002), dans ces industries de réseau et à forte intensité de savoir, la coopération et la compétition s'enchaînent dans le temps. Au moment de la création de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, la richesse du savoir créé par un réseau de firmes permet à l'ensemble de ces firmes d'économiser en termes de R&D et d'explorer de nouvelles options concernant des axes de recherche alternatifs (Oliver, 2004). Une fois que le cycle du produit a atteint la phase d'exploitation, tout le savoir précédemment accumulé nécessite d'être intégré au sein des firmes. Le produit est alors réintégré en interne, les frontières organisationnelles sont redéfinies et la concurrence réapparaît. Parallèlement, les firmes se recentrent sur la différenciation du produit et la « course au premier entrant » est alors engagée.

Ce phénomène est accentué par le rôle accélérateur des coûts de transfert qui poussent les firmes à conquérir le marché avant les autres. En effet, le choix d'une technologie implique des coûts d'installation, de paramétrage, de formation et de changement qui peuvent être très élevés, ce qui explique qu'une fois que le système est choisi, il est difficile d'en changer.

Cet enchaînement de phases de coopération puis de compétition n'induit pas une disparition de la coopération dans la phase de compétition. En effet, même dans cette phase, les firmes rivales continuent à avoir besoin de travailler entre elles. De nouvelles technologies émergent régulièrement et, de ce fait, la nécessité de mettre en commun des ressources de R&D ou de proposer des standards communs est constante.

La simultanéité de la compétition et la coopération, caractéristique de la coopération, ne semble donc pas être une exception, mais la norme de comportement stratégique dans les industries TIC. Une entreprise est tentée à tout moment de produire sa propre technologie, d'imposer son

produit et de baisser ses tarifs (Horn, 2004). Dans le même temps, si elle ne coopère pas avec ses concurrents, elle risque de rater une révolution technologique ou de ne pas avoir des produits qui correspondent aux standards qui s'imposent. Enfin, les utilisateurs exigent toujours d'avantage d'intégration et de convergence des technologies, ce qui pousse les firmes du secteur à coopérer entre elles.

Les industries des TIC devraient donc être des industries particulièrement propices au développement des stratégies de coopération. Malgré tous les risques liés à la coopération avec les concurrents et, par suite, l'instabilité de ce type de relation, les entreprises devraient choisir prioritairement des stratégies de coopération dans le secteur TIC.

Proposition : dans les industries des TIC les entreprises suivent durablement des stratégies de coopération

2. METHODE

2.1. L'INDUSTRIE DES ERP

Les ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) sont des logiciels paramétrables qui permettent de gérer et d'intégrer l'ensemble des processus de gestion de l'entreprise en utilisant un référentiel unique. Ces systèmes d'information utilisent la technologie client-serveur et sont composés de plusieurs applications modulaires qui partagent une seule et même base de données. Les entreprises qui souhaitent utiliser un ERP doivent ainsi installer un logiciel de base de données, un serveur applicatif et ont généralement recours à des sociétés de services pour mettre en place et paramétrer le système.

Ces caractéristiques déterminent la structure de l'industrie qui est constituée de plusieurs segments. Le premier segment est composé des éditeurs d'ERP, avec pour leader depuis plus de 20 ans la firme allemande SAP. Le deuxième segment est composé des éditeurs de logiciels de bases de données, marché dominé par la firme Oracle. Le troisième segment est composé des fournisseurs de serveurs représentés par des firmes telles que IBM, Oracle et plus récemment SAP. Enfin, le dernier segment est composé des sociétés de services telles que IBM, leader mondial, ou d'autres structures de taille plus réduite (tableau 1). Des solutions libres se sont développées ces dernières années, ce qui accentue la compétition dans le secteur.

	Editeurs d'ERP	Editeurs de logiciels de bases de données	Fournisseurs de serveurs applicatifs	Intégrateurs/fournisseurs de services
Définition	Un ERP est un système informatique destiné à gérer et à intégrer les différentes fonctions de l'entreprise	Un logiciel de base de données est un système d'organisation de l'information conçu pour la localisation et la mise à jour rapide des données	Un serveur applicatif est un serveur abritant les applications d'une entreprise	Les intégrateurs sont des sociétés de services et/ou de conseil dont une des activités est de mettre en place les ERP chez les clients
Leader mondial	SAP depuis plus de 20 ans	Oracle depuis plus de 20 ans	IBM	IBM
Acteurs dominants	SAP, Oracle, Microsoft	Oracle, IBM, Microsoft, Informix, Borland	IBM, SAP, Oracle, Sun, Novell, BEA, Borland, Orion	IBM, Cap Gemini, Accenture
Solutions libres	ERP5, Compiere, Fistera, GNUe, OFBiz	Apache Derby, Eye DB, Firebird SQL, Kexi, MySQL	JBoss, Mille-Xterm, JonAS, GlassFish, Geronimo, Tomcat	

Tableau 1 : Industrie des ERP et acteurs dominants en 2007

2.2. UNE ANALYSE QUALITATIVE

Les données nécessaires à l'étude du secteur ont été collectées de deux façons : par une analyse documentaire et par des entretiens en face à face. L'analyse documentaire a porté sur le secteur et sur les mouvements stratégiques des principales firmes du secteur. Elle a consisté à collecter et étudier des données secondaires comme des documents internes, des articles de presse, des ouvrages etc. De façon plus précise, les actions stratégiques qui ont été identifiées portaient sur le secteur spécifique des ERP et des services jusqu'en 1998, et sur les applications pour entreprises en général (EAS) à partir de cette date. Afin d'avoir des données homogènes et fiables, six acteurs ont été retenus: SAP, PeopleSoft, JDEdwards, Baan, Microsoft, Oracle, et IBM. La période prise en compte va de 1990 à 2006. Avant 1990, les actions stratégiques relatives à ce secteur sont quasiment inexistantes.

Dans une approche complémentaire, des entretiens ont été réalisés tout au long de la recherche. Ces entretiens ont permis, notamment, de confirmer les résultats issus de l'analyse des mouvements du secteur, dans une logique de triangulation des données. Nous avons ainsi mené 42

entretiens semi-directifs (tableau 2) auprès d'alliance managers et autres responsables impliqués dans des alliances dyadiques mais aussi multipartites et réticulaires avec les firmes de notre échantillon. Ces alliances impliquaient principalement des accords de distribution mais aussi des opérations de marketing (campagnes de communication et programmes de marketing) réalisés conjointement avec des partenaires concurrents. Nous avons ensuite validé nos résultats auprès de deux experts du secteur. Les entretiens, essentiellement en face à face, ont duré entre 1h et 3h30 et se sont déroulés sur la période allant de mars 2004 à juillet 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).

Grands éditeurs d'ERP et d'EAS		Grandes entreprises de services		PME	
Entreprises	Profil	Entreprises	Profil	Entreprises	Profil
<ul style="list-style-type: none"> - Oracle - SAP - PeopleSoft - Siebel - Microsoft 	Directeurs des partenariats Alliance managers Commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> - Accenture - IBM - Bearing Point - Cap Gemini - Unilog - PWC 	Associés Directeurs des partenariats Alliance managers Commerciaux Consultants Chefs de projet	<ul style="list-style-type: none"> Firme A Firme B Firme C 	PDG DG Chefs de services Responsables commerciaux
	9		12		6
Total : 27 entretiens					

Tableau 2 : Liste des entretiens réalisés

3. RESULTATS

3.1. Création et évolution de l'industrie

L'analyse du secteur montre que deux phases se succèdent : une phase de coopération et une phase de coopération. La phase de coopération commence au début des années quatre-vingt dix (1991) et la phase de coopération commence en 1995. A partir de cette date, le marché se développe, il devient très concurrentiel mais aussi très coopératif, car de nombreuses alliances sont nouées entre éditeurs et SSII ou entre éditeurs et sociétés de conseil. Cette tendance à la coopération semble perdurer et même s'accroître avec le temps.

La phase de structuration du marché correspond au lancement du premier progiciel de gestion intégré, conçu par SAP et commercialisé en 1981, SAP R/2. A partir de ce lancement, SAP ouvre la voie à un nouveau marché au sein des TIC, celui des ERP. Cette première période correspond à la phase de création du marché entre 1981 et jusqu'à la fin des années quatre-vingt. A l'époque, SAP est une petite firme allemande, de 100 employés en 1982 et 940 en 1988, qui n'est pas encore mondialement connue. Le marché est largement dominé au niveau mondial par IBM, qui est un partenaire local de SAP. SAP est créée par d'anciens ingénieurs d'IBM et fonde son développement technologique sur les infrastructures et les systèmes IBM. Durant cette période, SAP s'associe également avec Oracle en tant que fournisseur de logiciels de bases de données. Oracle devient rapidement l'un des principaux partenaires de SAP avec Microsoft (tableaux 3a et 3b).

Le début de la séquence stratégique est donc coopératif au niveau des stratégies sur le marché et des stratégies de définition de marché. La concurrence est relativement limitée car les marchés sont morcelés. Les SSII se partagent les clients en fonction de leur zone géographique, seuls quelques géants comme IBM couvrent des marchés éloignés. Enfin, le segment des progiciels de gestion intégrés est un marché de niche. Outre IBM, SAP n'a que très peu de concurrents, mis à part l'éditeur hollandais Baan.

A partir de 1989 et jusqu'à la fin des années 1990, on assiste à une nouvelle période : la phase de développement du secteur. Les investissements augmentent et les concurrents se multiplient, attirés par la croissance du marché. De nouveaux acteurs apparaissent, tandis que certains acteurs présents sur d'autres marchés des TIC pénètrent le domaine d'activité des ERP, comme c'est le cas pour Oracle (tableau 3a).

En parallèle, la coopération continue à se développer. Les accords de coopération signés dans la période précédente perdurent et de nouvelles alliances voient le jour, comme les partenariats entre éditeurs et cabinets de conseil internationaux au début des années quatre-vingt dix, les partenariats entre éditeurs à la fin des années quatre-vingt dix, etc. Cette période correspond au développement des stratégies de globalisation du marché. L'internationalisation est accélérée grâce aux partenariats créés avec les SSII d'envergure mondiale et surtout avec les cabinets de conseil et d'audit internationaux.

Firmes	1973 à 1978	1979 à 1984	1985 à 1989	1990 à 1996	1997 à 2003	2003 à 2005
SAP	1977 : la première version française de SAP R arrive sur le marché Coopération avec IBM	Commence ses recherches sur R/2 1981 : SAP R/2 est le 1 ^{er} ERP commercialisé coopération avec IBM	1985 : commence à développer R/3 Création de l'International Training Center en 1987 Coopère avec Siemens Nixdorf, Cap Gemini Pénètre le marché US	1994 : SAP est n°1 des applications business SAP R/3 3.1 est la 1 ^{ère} application business compatible avec internet 1993 : alliance avec Microsoft 1994 : alliance avec Andersen Consulting	Entée en bourse au NYSE en 1998. Présente 20 solutions industrie Pénètre le marché du conseil (1997). Rachète différentes entreprises de conseil Nouvelle alliance avec IBM. Alliance avec Commerce One en 2000	Entre en concurrence avec IBM sur les portails et les serveurs (se développe sur de nouveaux marchés) N°1 des logiciels d'entreprise avec 60% de PDM Architectures orientées services (SOA) et à la demande
	COOPERATION →			COOPETITION →		
IBM	IBM détient 45% du marché des packages logiciels Rapport Nora (1978) Coopération avec SAP	En 1981, IBM lance le PC Succès du PC et de la micro-informatique Conflits entre IBM et Microsoft Concurrence entre IBM et Microsoft Perte d'importantes parts de marché		Arrivée de Lou Gerstner en 1993 IBM est cliente de SAP en 1994 En 1994 IBM réduit ses effectifs de moitié Recentrage sur les services et acquisitions Nouvelles aliances (SAP, Siebel, Ariba, I2)	1997 : acquisitions et croissance interne dans services Abandonne ses activités d'éditeur d'applications business (2001) Rachète PWC (2002) 2001 : soutient Linux	IBM est le N°1 des prestataires de services informatiques Compatibilité de ses produits avec Linux
	COOPERATION →	ABSENCE DE STRATEGIE SUR LE SECTEUR DES LOGICIELS →		COOPERATION →	COOPETITION →	
Oracle	Création d'Oracle en 1977	1 ^{er} logiciel de base de données SQL (1979) 1983 : base de données en mode VAX	1986 : 1 ^{ère} base de données client/serveur 1987 : 1 ^{ère} firme à utiliser des applications sous UNIX	1991 : Alliance avec SAP 1995 : Oracle commercialise un ERP 1996 : architecture web	2 ^e éditeur d'ERP en 1997 1 ^{ère} base de données avec un support XML (1999) 1 ^{ère} suite CRM (1998) OPA hostile sur PeopleSoft en 2003	Rachète PeopleSoft et Siebel en 2005 Rachète Retek en 2004 N°2 des ERP et n°1 des BDD 1 ^{er} à introduire le Grid avec Oracle 10g (2003)
	CONCURRENCE →			COOPERATION COOPETITION →		

Tableau 3a : Analyse chronologique de la coopération mondiale dans le secteur des ERP et des services

Firmes	1973 à 1978	1979 à 1984	1985 à 1989	1990 à 1996	1997 à 2003	2003 à 2005
Microsoft	Création de Microsoft (1975)	<p>Annonce en 1988 un système d'exploitation (OS/2) et un standard de réseau (LAN Manager) développé avec 3Com et IBM. Développement de Microsoft et du couple Wintel</p> <p>Stratégies commerciales agressives</p> <p>En 1990, Microsoft est le 1^{er} éditeur de logiciels</p>		<p>Alliance avec SAP</p> <p>En 1994 Windows N/T est compatible avec SAP R/3</p> <p>En 1995 Microsoft utilise SAP R/3</p> <p>En 1996, stratégie commune internet avec SAP et 1^{er} procès</p>	<p>Entre en concurrence avec SAP</p> <p>Se développe sur le marché du CRM et des ERP</p> <p>Nombreuses acquisitions</p>	<p>En 2005, lancement de téléphones Windows mobile avec ses partenaires (HP)</p> <p>Continue sa stratégie d'acquisitions</p> <p>Nouveaux partenariats avec SAP</p>
	COOPERATION → COOPETITION →					
PeopleSoft			1987 : Création de PeopleSoft	<p>Développement sur le marché ERP avec une solution RH</p> <p>En 1992, diversifie son offre</p> <p>Et entre en bourse</p> <p>Partenariats avec SSII et cabinets de conseil</p>	<p>Rachète Vantive (CRM) en 1999</p> <p>Autres acquisitions : pénètre le marché des applications CRM et SCM</p>	<p>Rachète JDE (2003)</p> <p>Racheté par Oracle en 2005</p>
	COOPERATION → COOPETITION →					
JD Edwards				<p>Création 1996</p> <p>Coopération avec SSII</p>	<p>3^e fournisseur mondial d'ERP (7% de PDM en 2000)</p> <p>Pénètre le marché des applications CRM et SCM</p>	<p>Racheté par PeopleSoft en 2003</p>
	COOPERATION → COOPETITION →					
Baan	Création en 1978	1982 : sort son premier progiciel	<p>1987 : lance son premier ERP</p> <p>1990 : commercialise son produit dans 35 pays</p>	<p>Coopération avec SSII</p>	1999 : racheté par Inventys	2003 : Baan est racheté par un fond d'investissement US et fusionne avec SSA
	COOPERATION → COOPETITION →					

Tableau 3b : Analyse chronologique de la coopération mondiale dans le secteur des ERP et des services

A partir de 1995, l'industrie devient plus concurrentielle du fait de plusieurs évolutions comme le lancement de nouveaux produits, les stratégies de croissance interne et externe des firmes en place, l'arrivée de nouveaux entrants, la diversification des partenaires et l'élargissement de leurs gammes produits, qui intègrent de plus en plus d'offres concurrentes. Le marché des ERP est rapidement dominé par SAP, qui est le leader en 1996 et l'est encore aujourd'hui. SAP et ses challengers (Oracle, JDEdwards, PeopleSoft) deviennent de plus en plus agressifs pour maintenir et améliorer leurs positions.

De nouveaux entrants font leur apparition dans l'industrie. Ces nouveaux entrants sont les éditeurs d'applications plus spécialisées, les éditeurs de logiciels libres, les fournisseurs de solutions internet et les grandes firmes venues d'autres secteurs telles que Microsoft. Les actions concurrentielles correspondent surtout à des investissements en R&D, facilités par de nouvelles cotations en bourse, à des innovations technologiques et à d'importantes stratégies de communication pour renforcer la réputation des éditeurs.

De ce fait, dès la deuxième moitié de la période (1995-1999), le marché devient de plus en plus coopétitif. Les alliances stratégiques perdurent entre des concurrents qui sont de plus en plus agressifs. Ainsi Oracle devient un concurrent frontal de SAP et accède au rang de deuxième firme de l'industrie. Microsoft, l'ennemi d'IBM, devient le partenaire privilégié de SAP, puis se restructure en 1998 pour créer une division concurrente de l'activité de son partenaire. Enfin, durant cette séquence, des stratégies agressives hors marché sont conduites notamment par les concurrents de Microsoft, comme Sun, Netscape, Oracle ou IBM, qui souhaitent affaiblir sa domination sur le marché global des TIC.

On voit ainsi le développement de *lobbies*, de procès, de pression idéologique et sociétale, etc. Simultanément, des stratégies hors-marché collectives apparaissent dans le secteur, comme des « alliances contre » et des réseaux d'alliances entre concurrents. Plusieurs initiatives sont lancées, comme les lobbies pour la brevetabilité des logiciels, l'association européenne des éditeurs indépendants, les lobbies pour le développement des logiciels libres, les consortiums de définition des nouveaux standards, etc.

La troisième période, qui correspond à la restructuration du marché, débute à la fin des années 1990. Elle aboutit à la situation actuelle où le marché des ERP est intégré au marché des autres applications pour entreprises (SCM, CRM etc.) dominé par le leader SAP et son challenger Oracle. Cette dernière période est marquée, au départ, par la décision prise en 1998 par Microsoft de se réorganiser et de se diversifier dans le marché des ERP et, plus largement, dans celui des applications pour entreprises (tableaux 3a et 3b). L'éditeur procède à partir de

cette date à de nombreuses acquisitions qui donnent lieu à des ripostes concurrentielles de la part des autres acteurs.

La dernière période correspond à une intensification de la concurrence. A partir de la fin des années 1990, le marché est devenu plus mature et a attiré de nouveaux entrants. Ces nouveaux entrants augmentent l'offre global alors que, au début des années 2000, la demande d'ERP commence à saturer, en raison de la baisse de croissance du marché des grandes entreprises (toutes équipées), mais aussi en raison de la fin du passage à l'an 2000 qui avait généré de nombreuses opportunités d'affaires pour les éditeurs.

L'évolution des mentalités sur les ERP a également contribué à la diminution du marché des progiciels de gestion intégrés proprement dits. Les ERP ont été de plus en plus considérés comme excessivement lourds et coûteux. Le début des années 2000 marque un changement dans l'idéologie ambiante davantage favorable aux architectures plus souples¹ et moins complexes comme les architectures ouvertes basées sur les technologies internet et aux applications spécialisées de type SCM, CRM, solutions pour les PME etc. Le marché des ERP et des services se restructure alors en intégrant ces nouvelles applications.

SAP, dans l'objectif de dominer le marché à forte croissance des EAS lance, au début des années 2000, son offre d'applications *e-business*, My Sap.com. En même temps, et dans l'objectif de développer rapidement ses fonctionnalités *e-business*, SAP développe de nouvelles alliances très fortes dans le domaine des places de marché avec notamment CommerceOne. Le développement des ventes et son avantage concurrentiel sur le marché des applications *e-business* pousse SAP à rechercher une gamme plus large de compétences.

A la fin de la séquence, la dynamique du secteur est caractérisée par une diversification des éditeurs traditionnels qui se sont positionnés sur le marché des applications spécialisées et dans l'Internet, sur les serveurs d'applications et les portails. Certains leaders provenant d'autres secteurs de l'industrie des technologies de l'information et de la communication, tels que Microsoft, Oracle et SAP, ont ainsi procédé à des acquisitions afin de renforcer leur position sur le marché des applications pour entreprises. La dynamique du secteur est également marquée par une forte tendance à la concentration, conséquence de ces nombreuses acquisitions.

En parallèle de ces comportements stratégiques, différentes actions consolident et/ou renouvellent certains liens coopératifs, ceci malgré l'intensification de la compétition. En

¹ La décision de IBM d'investir dans les architectures orientées services et de s'allier étroitement avec des éditeurs de systèmes libres et *open source* comme Sun et Linux, a participé à intensifier la concurrence dans le secteur.

particulier, des stratégies collectives hors marché ont été menées concernant la brevetabilité des logiciels. Ces dernières ont rapproché les éditeurs de logiciels propriétaires s'unissant pour défendre leurs intérêts au sein de lobbies, par exemple des associations d'éditeurs européens. De même, les nouvelles normes correspondant aux architectures et aux standards plus ouverts ont donné lieu à des rapprochements entre concurrents pour une meilleure harmonisation de ces nouveaux standards.

3.2. LA DYNAMIQUE DES RELATIONS AU NIVEAU DES ACTEURS

C'est en revenant de manière dynamique sur l'historique des relations qu'il est possible de mieux appréhender les évolutions de la concurrence et de la coopération dans le secteur. Comme nous venons de le voir, les relations en début de période sont coopératives, ensuite, un premier changement intervient lorsque Oracle, qui était le principal partenaire de SAP en tant que fournisseur de logiciels de bases de données, pénètre en 1995 le marché de SAP en développant et commercialisant une suite logicielle complète concurrente de l'offre de l'éditeur allemand. La relation entre Oracle et SAP devient ainsi compétitive car les partenariats perdurent entre les deux acteurs (figure 1).

Un second changement est provoqué par la décision d'IBM de se recentrer sur l'activité des services au milieu des années quatre-vingt-dix. La firme se désengage du marché de l'édition des logiciels d'applications pour entreprises mais se développe sur le marché de ses partenaires intégrateurs. IBM devient un concurrent direct d'Accenture, Cap Gemini etc., tout en conservant ces partenariats. IBM commence à multiplier les alliances avec d'anciens rivaux, des éditeurs d'ERP et d'applications business, mais aussi avec de nouveaux entrants. La relation est devenue davantage coopérative avec SAP car ils ne sont plus concurrents directs. Toutefois, *Big Blue* se rapproche des principaux concurrents de SAP, dans une forme de coopération indirecte. Le secteur devient donc progressivement compétitif, et les interactions se multiplient, soit concurrentielles, soit coopératives, soit compétitives.

Un troisième changement correspond à l'entrée de Microsoft dans le marché. Jusqu'à cette période, le géant américain ne commercialisait pas de logiciel de gestion pour entreprise. A partir de 1998, Microsoft, menacé par une série de procès, décide de se diversifier sur le marché de ses partenaires. De nouvelles relations de coopération voient ainsi le jour. Microsoft, un des meilleurs partenaires de SAP, devient, comme ce fut le cas avec Oracle, son pire rival. Toutefois, les firmes poursuivent leurs relations, c'est l'intensification de la coopération.

Un quatrième changement correspond au début des années 2000 à la diversification de SAP sur des marchés stratégiques d'IBM, les portails et les serveurs internet. En même temps,

IBM continue à développer son activité d'intégrateur de solutions concurrentes de celles de SAP : la relation devient ainsi beaucoup plus compétitive que lors des périodes précédentes.

Finalement, si l'on compare la période 1 avec la période 4, il ressort que dans la période 4, les relations entre concurrents et entre acteurs non concurrents sont devenues plus nombreuses, et que le marché est passé d'une orientation coopérative à une orientation compétitive. Nous avons représenté dans la figure ci-dessous les évolutions de ces relations. Ces relations incluent la coopération, la concurrence, la co-existence et la coopération (Bengtsson et Kock, 1999). Du point de vue de la dynamique de ces relations au niveau du secteur, quatre changements principaux ont été identifiés (figure 1).

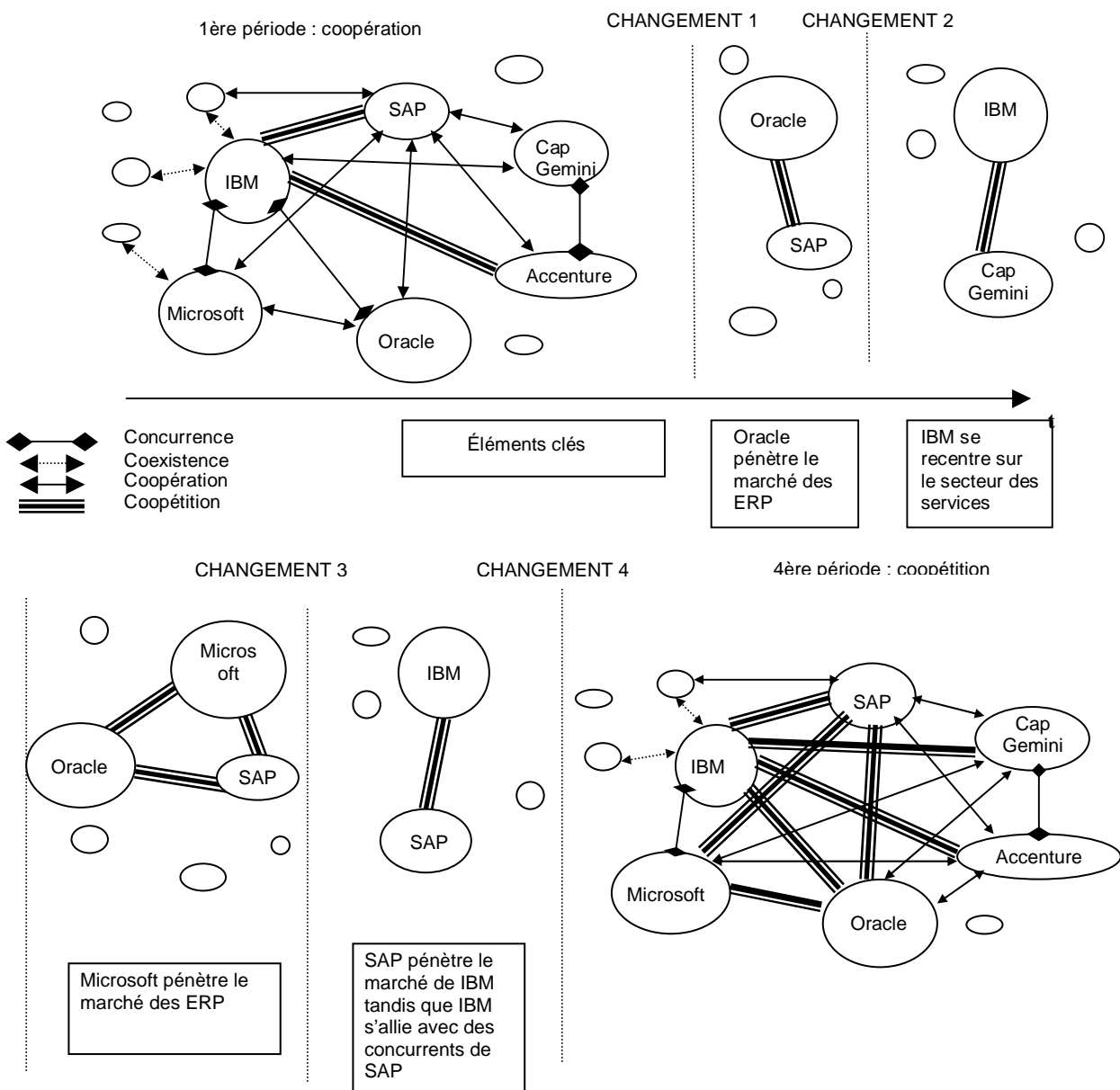


Figure 1 : De la coopération à la coopétition dans le secteur des ERP et des EAS

4. DISCUSSION

Les résultats montrent que, dans l'industrie des ERP, deux phases peuvent être distinguées : une phase de coopération, de 1981 à 1989, et une phase de coopération, à partir de 1990.

4.1. Les causes de l'intensification de la concurrence

A partir de 1995, le secteur devient de plus en plus concurrentiel. On remarque ainsi une première intensification de la rivalité en 1995, qui correspond à l'entrée d'Oracle sur le marché. Cette entrée entraîne des réactions en chaîne de la part des autres concurrents. Une seconde intensification de la rivalité, à partir de 1997, correspond au lancement de nouveaux produits, comme les suites progicielles intégrées avec internet, et à l'entrée de Microsoft dans le secteur en 1998. A partir de 1997, de nouvelles offres CRM, SCM *e-business*, etc., et de nouveaux entrants arrivent également dans le secteur et transforment le marché. En parallèle, les firmes en place multiplient leurs offres de services et de solutions complémentaires (solutions spécialisées pour les PME, technologies internet, architectures orientées services, etc.).

Depuis 2001 l'intensification de la rivalité est régulière. Plusieurs explications peuvent être données à ce phénomène. Premièrement, comme dans les modèles d'hypercompétition (D'Aveni, 1995), les actions agressives de Microsoft à partir de 2000 ont entraîné des réactions tout aussi agressives de la part des autres acteurs. Deuxièmement, le ralentissement de la demande, à la suite du passage à l'an 2000, de la crise de 2001, de la saturation du marché et des changements idéologiques, pousse les entreprises à adopter des comportements de plus en plus agressifs (Fjeldstad et al, 2004). Troisièmement, les innovations de l'industrie, comme les logiciels libres et open source, les architectures orientées services, entraînent de nouveaux comportements concurrentiels, comme la baisse des tarifs, l'élargissement de la gamme des services etc. Quatrièmement, à partir de 2003, l'intensification des actions concurrentielles correspond dans la pratique aux stratégies d'acquisitions menées par les plus grands éditeurs, comme Oracle, SAP et Microsoft.

D'un point de vue qualitatif, l'analyse de contenu montre que l'agressivité concurrentielle a augmenté dans le secteur. Les comportements concurrentiels ont évolué, en particulier depuis le début des années 2000, du fait de la grande vague d'acquisitions et de concentration du secteur. De nouveaux comportements plus agressifs, comme le débauchage massif des clients des concurrents, les publicités discriminantes, des guerres des prix etc., deviennent des comportements courants, alors qu'ils n'existaient pas dix ans plus tôt.

De façon générale, les résultats mettent en évidence que, dans l'industrie des ERP, une fois que le marché devient mature, celui-ci attire de plus en plus de firmes opportunistes désireuses de profiter d'un marché porteur et qui vont se battre pour absorber des ressources devenues en même temps plus rares. Ce sont soit des firmes nouvellement créées, soit des entreprises plus anciennes provenant de marchés saturés ou en perte de croissance, comme Microsoft. Elles contribuent au développement, puis à la saturation du marché. Les alliances dans le secteur aboutissent ainsi à une industrie consolidée et concentrée autour de quelques leaders. Cette concentration est accentuée par la rareté des ressources environnementales (Oliver, 2004).

Les particularités structurelles de l'industrie des ERP accentuent ce phénomène. En effet, dans les industries de réseau, les firmes cherchent au début à intégrer leurs technologies les unes aux autres et à s'associer pour avoir une plus large pénétration de marché (Katz et Shapiro, 1994). Dans les premières étapes du cycle de vie du produit, les firmes ont tendance à s'associer pour influencer l'industrie à leur avantage et pour atteindre une bonne position sur le marché le plus vite possible (Fjeldstad et *al.*, 2004).

Quand l'industrie évolue vers la maturité, un certain nombre d'alliances s'arrêtent, le nombre d'options collaboratives se réduit naturellement alors que de nouveaux développements technologiques intensifient la concurrence. Certaines firmes décident de réduire leurs coûts et de baisser leurs tarifs tandis que les leaders technologiques essaient de tirer profit de leur propre réseau au détriment de réseaux plus transversaux. Finalement, la capacité par les firmes d'exploiter les effets de réseau favorise l'incompatibilité et la non-collaboration (Katz et Shapiro, 1992). Les mouvements deviennent de plus en plus hostiles et la probabilité pour qu'une action soit coopérative plutôt que concurrentielle décroît avec le temps (Fjeldstad et *al.*, 2004).

Avec le temps et l'évolution des relations, l'opportunisme de certains partenaires apparaît, et accroît la méfiance des acteurs les uns envers les autres. Or, plus la méfiance s'installe et plus celle-ci amplifie les mouvements agressifs des acteurs, ainsi que les réactions de défense de leurs concurrents, au sein d'un mouvement continu d'actions-réactions (Smith et *al.*, 1991 ; Young et *al.*, 1996).

4.2. Les causes de l'intensification de la coopération

La coopération est un option stratégique moins développée dans la deuxième phase que dans la première phase de développement du marché. Cela s'explique par le fait que le nombre d'alliances possible devient plus limité au fil du temps (Oliver, 2004). A partir d'un certain niveau de pénétration du marché, il est difficile de conclure de nouvelles alliances

(Shapiro et Varian, 1995). De plus, lorsque l'industrie évolue, un certain nombre d'alliances s'arrête, et le nombre d'options collaboratives se réduit également. Dans les industries à forte intensité de savoir, la probabilité de former de nouvelles alliances est plus forte dans les premières années d'une firme (Fjeldstad et al, 2004).

En fonction du degré de maturité des marchés, l'approche de la coopération diffère. En phase de démarrage, l'entreprise cherche à se faire connaître et à accéder au marché le plus étendu possible, elle cherche donc à s'allier avec le maximum de firmes. Ensuite, lorsque le produit ou le marché arrive en phase de maturité, l'entreprise va restreindre le nombre de ses partenaires et se concentrer sur les partenaires stratégiques.

La coopération entre concurrents reste toutefois élevée dans l'industrie des ERP. A partir de 2002, qui correspond à la restructuration du marché autour des applications *e-business* et des nouvelles technologies, les principaux acteurs se diversifient dans ces nouvelles technologies. SAP se diversifie dans le marché des serveurs et des portails internet, IBM s'oriente vers les architectures orientées services, des logiciels libres font leur apparition sur le marché, etc.

Sous la pression du développement de ces nouvelles technologies, et avec le développement de nouveaux segments de marchés, les firmes ont ainsi tendance à coopérer à nouveau pour accéder rapidement à ces nouveaux marchés et/ou pour s'adapter aux nouvelles normes, comme les standards ouverts, les architectures orientées services, etc. En outre, les alliances conclues dans les périodes précédentes doivent être renouvelées afin que les produits et services restent compatibles entre eux malgré l'intégration de nouvelles technologies. Les nouvelles normes et les nouveaux standards imposés par l'arrivée des logiciels libres et d'architectures plus souples et moins complexes sont également à l'origine de nouveaux consortiums d'éditeurs créés pour fixer ces nouvelles normes.

Finalement, malgré la réduction du nombre d'alliances possibles avec le temps, les stratégies coopératives restent à un niveau élevé en fin de période, en raison de la pression exercée par la technologie. Les firmes sont constamment soumises à l'obligation de faire en sorte que leurs produits s'intègrent et convergent les uns vers les autres pour satisfaire les utilisateurs. De plus, les nouvelles normes technologiques imposent aux éditeurs de s'entendre pour faire converger leurs standards. Ces deux éléments expliquent, dans le premier cas, que les alliances anciennement créées perdurent et, dans le second cas, que de nouvelles se créent. Enfin, les sociétés de services concurrentes s'allient de plus en plus lors de réponse aux appels d'offre, soit pour atteindre la taille critique, soit pour acquérir des ressources complémentaires, soit parce que les clients les y contraignent.

De façon générale, le marché évolue très vite et les acteurs ne disposent pas toujours des moyens nécessaires aux acquisitions. Les alliances entre concurrents représentent un moyen privilégié d'offrir des produits intégrés et d'accéder à de nouveaux marchés tout en minimisant les coûts d'accès à ces nouvelles technologies. En particulier, avec le développement de la demande pour des architectures plus souples et plus ouvertes qui permettent d'intégrer des systèmes différents et traditionnellement concurrents (architectures orientées services), les éditeurs sont de plus en plus amenés à travailler ensemble, non seulement au niveau de la commercialisation de leurs produits, mais aussi au niveau du développement de normes communes.

4.3. La coopétition : une stratégie instable et durable

L'analyse des comportements de compétition et de coopération dans l'industrie des ERP montre qu'il y a à la fois une intensification de la compétition et une intensification de la coopération. Dans cette industrie, la situation où la coopération et la concurrence sont très élevées dure depuis de nombreuses années. En fonction des firmes, les relations de coopétition ont démarré à des périodes différentes, mais de manière générale, au niveau de l'industrie, il est possible d'affirmer que la coopétition s'est généralisée à partir du milieu des années quatre-vingt dix et s'est accentuée depuis.

Si l'on prend l'exemple des relations entre IBM et SAP, celles-ci perdurent depuis 1972 et ont toujours combiné coopération et concurrence, bien qu'à des degrés différents. De même, les relations de coopétition entre SAP et Oracle ou entre SAP et les intégrateurs, comme les cabinets de conseil et SSII, remontent au milieu des années 1990 et restent encore d'actualité (tableau 4). La coopétition peut donc être considérée comme une stratégie durable.

Firmes	Début de la coopération	Période de coopération	Explications
SAP/IBM	1972	Depuis 1972	Depuis la création de SAP, IBM et SAP sont coopétiteurs car IBM a toujours plus ou moins gardé une activité concernant les applications pour entreprises. Depuis la fin des années 90 ils se concurrencent et coopèrent sur de nombreuses activités (portails internet, places de marché, solutions e-business)
SAP/Oracle	1989	Depuis 1995	En 1995 Oracle commercialise un ERP concurrent de SAP. Oracle s'est développé sur le marché de SAP, mais les deux éditeurs sont depuis restés partenaires.
SAP/ Microsoft	1993	Depuis 1998	En 1998 Microsoft annonce sa décision de se restructurer et de se positionner sur le secteur des ERP. Depuis les deux éditeurs se concurrencent sur ce marché tout en restant partenaires sur d'autres.
Microsoft/ Oracle	Fin des années 1980	Depuis 1998	Sur le marché des ERP, Microsoft et Oracle sont coopétiteurs depuis 1998, date d'entrée de Microsoft sur le marché. Ils sont néanmoins contraints d'être partenaires sur certains produits.
IBM /SSII	Années 1970	Depuis 1996	IBM et les sociétés de services (SSII et cabinets de conseil) sont coopétiteurs depuis que IBM s'est recentré sur les services.
IBM/Oracle	Début des années 1980	Depuis 1995	IBM et Oracle sont coopétiteurs depuis le lancement du premier ERP d'Oracle car IBM développait encore des applications pour entreprises. Ensuite, IBM a distribué des solutions Oracle (coopération), mais aussi des solutions concurrentes d'Oracle (concurrence).
SAP/ Accenture	Depuis 1987	Depuis 1987	Depuis leur première alliance en 1987, les firmes se concurrencent et coopèrent. En effet, Accenture, ex-Andersen Consulting, a pendant longtemps développé ses propres applications, concurrentes de son partenaire SAP.
SAP/ cabinets de conseil	Fin des années 1980	Depuis le milieu des années 1990	La coopération remonte au développement des activités de services de SAP et à la diversification en parallèle des sociétés de services autour de solutions concurrentes de SAP.

Tableau 4 : Matrice chronologique des relations de coopération dans le secteur

La durabilité de la coopération comme stratégie n'implique pas qu'elle soit une relation stable. Si les entreprises sont conduites à nouer durablement à la fois des relations de coopération et de coopération avec leurs rivales, les relations avec chacun des rivaux peut évoluer très vite. Une relation de coopération avec un rival peut voir le degré de coopération augmenter du jour au lendemain, comme elle peut voir le degré de coopération augmenter ou diminuer de façon très rapide. Dans le monde des technologies de l'information et de la communication, on ne sait jamais quelle activité ou quel produit va s'imposer, car tout dépend de l'attitude du client. Les rapports de force peuvent ainsi rapidement changer, influencés par le comportement des consommateurs qui change au fur et à mesure que la technologie évolue.

CONCLUSION

Dans le secteur des TIC, la nature paradoxale de la coopération, qui se définit comme la simultanéité de comportements compétitifs et de comportements coopératifs, pose la question

de l'instabilité potentielle des stratégies coopétitives. Cette instabilité potentielle pourrait pousser les firmes à faire de la coopétition un mode relationnel transitoire, vers la coopération pure ou vers la compétition pure. L'étude historique de l'industrie des ERP montre qu'il n'en est rien. La stratégie de coopétition est la stratégie relationnelle dominante dans ce secteur depuis le début des années 1990. Toutes les entreprises importantes du secteur ont recours à ce mode relationnel.

De façon plus surprenante, les relations de coopétition dyadiques dans l'industrie sont également durables. Les entreprises pourraient avoir une stratégie globale de coopétition et changer régulièrement d'alliés. Or ce n'est pas vraiment le cas. Une firme peut décider d'augmenter la rivalité avec un de ses coopétiteurs, en développant une gamme de produits quasiment identique, sans que ce coopétiteur ne remette en cause la relation de coopération. C'est le degré de compétition et de coopération entre deux coopétiteurs qui est susceptible de changer très vite, mais la nature duale de la relation, à la fois compétitive et coopérative, n'est pas elle-même remise en cause.

Ces résultats ont des implications importantes pour la recherche en management stratégique ainsi que pour les managers. Pour la recherche, ils montrent que les stratégies de coopétition deviennent le nouveau standard dans ce type d'industrie. Les stratégies de compétition pure ou de coopération pure ne semblent plus pouvoir être menées par aucun acteur majeur. La stratégie de coopétition est donc bien la nouvelle norme de performance telle qu'elle est présentée par Nalebuff et Brandenburger (1996).

De ce fait, développer une capacité de management des stratégies de coopétition devient un impératif pour les directions d'entreprises engagées dans ce type d'industrie. Organiser l'entreprise pour qu'elle puisse générer simultanément deux modes relationnels opposés comme la compétition et la coopération n'est pas un exercice abstrait d'universitaire mais une condition de la performance. Décider de l'intensité de la compétition et de la coopération à développer par rapport à chacun des coopétiteurs devient un enjeu stratégique majeur et incontournable.

Ces implications ne doivent être compris que relativement aux limites de l'étude. La principale limite est que les résultats ne sont obtenus que pour une industrie, dans une période de temps déterminé. Dans une autre industrie, ou dans la même industrie à une autre période, les résultats pourraient être différents. Toutefois, nous faisons l'hypothèse que l'industrie des ERP est un cas exemplaire d'industrie des TIC, et que des résultats très proches pourraient être obtenus dans des industries similaires. Nous faisons également l'hypothèse que ces industries TIC sont en avance sur les autres industries du point de vue des pratiques

stratégiques. Nous supposons donc que les résultats peuvent être étendus à la plupart des industries. Seules de nouvelles recherches comparables dans d'autres secteurs d'activités permettront de déterminer la mesure dans laquelle ces hypothèses sont réalistes.

Bibliographie

- ARTHUR W. B. (1994), *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press.
- ARTHUR W. B. (1989), "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events", *The Economic Journal*, vol. 99, n° 394; p. 116-132.
- BENGTSSON M., 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, p. 411-426.
- BRANDENBURGER A. M., NALEBUFF B. J. (1995), « The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 57-71.
- BRANDENBURGER A., NALEBUFF B. (1996), *Co-opetition*, Doubleday, 288 p.
- BRESSER R.K. (1988), « Matching Collective and Competitive Strategies », *Strategic Management Journal*, Vol.9, 375-385.
- BRESSER R., HARL J. (1986), « Collective Strategy: Vice or Virtue? », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p. 408-427.
- CHEN M., MAC MILLAN, I. (1992), "Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility", *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor: vol. 35, n° 3; p. 539-571.
- CHEN M-J. (1996), « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, p. 100-134.
- D'AVENI R. (2002), « The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 11, p. 66-74.
- D'AVENI R. (1999), « Strategic Supremacy Through Disruption and Dominance », *Sloan Management Review*, Printemps, p. 127-135.
- D'AVENI R. (1994), *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, R.Macmillan L.C., NY.
- DOLLINGER M. (1990), « The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries », *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 266-285.
- Dyer, J. H. and Singh, H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 Issue 4, p. 660-679.
- ELIASHBERG J., ROBERTSON T. (1988), "New product preannouncing behavior: a market signaling study", *Journal of Marketing Research*. Chicago: Aug 1988. Vol. 25, Iss. 3; p. 282-293.
- FERRIER W., SMITH K., and GRIMM C. (1999), « The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: a Study of Industry Leaders and Challengers », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 4, p. 372-388.
- FJELDSTAD Ø., BECERRA, M., AND NARAYANAN S. (2004). "Strategic action in network industries: An empirical analysis of the European mobile phone industry". *Scandinavian Journal of Management*, 20: 173-197.

- GOMES-CASSERES B. (1994), "Group versus group: How alliance networks compete", *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4; p. 62-71.
- Guidice R. M., Vasudevan A. and Duysters, G. (2003), "From "me against you" to "us against them": alliance formation based on inter-alliance rivalry", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19 Issue 2, p. 135-143.
- HAKANSSON H. (1992), *Industrial Technological Development: A Network Approach*, Croom Helm, London.
- HAKANSSON H. (1989), *Corporate Technological Behavior: Co-operation and Networks*.
- HAKANSSON H., JOHANSON J. (1987), "Formal et informal cooperation strategies in international industrial networks", in Contractor, F.J. et Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, MA, p. 369-379.
- HAMEL G. (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol.12, p. 83-104.
- HAMEL G., DOZ, Y, and PRAHALAD, C.K. (1989), "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, p.133-139.
- HENDERSON B. D. (1983), "The Anatomy of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Spring, p.7-11.
- HORN F. (2004), *L'économie des logiciels*, Collection Repères, Edition La Découverte.
- JAUCH L. R., OSBORN R. N., and MARTIN T. N. (1980), « Structured Content Analysis of Cases: a Complementary Method for Organizational Research », *Academy of Management Review*, vol. 5, n°4, p. 517-525.
- KATZ M., SHAPIRO, C. (1994), "Systems competition and network effects", *The Journal of Economic Perspectives*, Nashville: vol. 8, n°. 2; p. 93-116.
- KATZ M.L., SHAPIRO C. (1992), "Product introduction with network externalities", *Journal of Industrial Organization*, vol. 49, pp 50-83.
- KOGUT B., ZANDER U. (1993), " Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n°. 4; p. 625-646.
- LADO A.A., BOYD N., and 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
- LEI D., SLOCUM J. et PITTS R. (1997), "Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning", *Organizational Dynamics*, vol. 27, n°. 3, p. 39-53
- LEVINSON N.S., ASAHI M. (1995), "Cross-national alliances and interorganizational learning", *Organizational Dynamics*, vol. 24, n°2; p. 50-63.
- OLIVER A (2004), "On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry", *Scandinavian Journal of Management*, n° 20, p. 151-171.
- PARK H. S. and RUSSO, M. V. (1996), "When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure", *Management Science*, Vol. 42, n°6, p. 5-890.
- PELLEGRIN-BOUCHER (2006), "*Stratégies de coopération : modalités et implications. Le cas du secteur des ERP*". Thèse de Doctorat. Université de Montpellier 1.
- PORTER M. E. (1991), « Toward a Dynamic Theory of Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.
- POWELL W., BRANTLEY P.(1992),"Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks" in Nohria N. & Eccles R. G., *Networks and organizations, structure, form and actions*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, p 366-394.
- SHAPIRO C., VARIAN H. (1999), *Economie de l'information, guide stratégique de l'économie des réseaux*, De Boeck Université, Paris.

- SMITH K. G., FERRIER W., and GRIMM C. (2001), « King of the Hill: Dethroning the Industry Leader », *Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 2, p. 59-70.
- SMITH K. G., GRIMM C. M., and GANNON M. J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Londres, Sage Publications.
- SMITH K. G., GRIMM C. M., GANNON M. J., and CHEN M-J. (1991), « Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°1, p. 60-85.
- YOUNG G., SMITH K., and GRIMM C. (1996), « Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-level Competitive Activity and Performance », *Organization Science*, vol. 7 n° 3, p. 243-254.