

CAPACITES DYNAMIQUES COOPETITIVES : LE CAS MSI DANS LA SOUS-TRAITANCE MECANIQUE¹

Saïd YAMI (contact)

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
ERFI/ISEM – Université Montpellier 1
Espace Richter, Bât B, Rue Vendémiaire
CS 19519 – 34960 Montpellier Cedex 2
Tel.: +33(0)4 99 13 02 54 – Fax: +33(0)4 99 13 02 10

Laurence LEHMANN-ORTEGA

Professeur associé – GSCM CEROM Montpellier
2300, Avenue des Moulins
34195 Montpellier Cedex 4
Tel.: +33(0)4 67 10 28 57 – Fax: +33(0)4 67 45 13 56

Gérald NARO

Professeur
ERFI/ISEM – Université Montpellier 1
Espace Richter, Bât B, Rue Vendémiaire
CS 19519 – 34960 Montpellier Cedex 2
Tel.: +33(0)4 99 13 02 48 – Fax: +33(0)4 99 13 02 10

Résumé

L'objectif de cette communication est de proposer une analyse à double niveau, que la littérature a rarement combiné : la perspective inter-organisationnelle qu'offre l'analyse de la coopération et celle des capacités dynamiques qui se situe au niveau de la firme. Il s'agit de repérer les capacités dynamiques qui permettent de stimuler une stratégie coopérative. A partir du cas de MSI, une entreprise française dans l'industrie de la sous-traitance mécanique, nous mettons en évidence la présence de capacités dynamiques préexistantes et spécifiques, puis nous discutons leur origine.

Mots-clés : Coopération - Capacités dynamiques – Sous-traitance mécanique

¹ Nous tenons à remercier les deux évaluateurs anonymes de l'AIMS, avec une mention spéciale pour l'évaluateur 533 pour la qualité de ses commentaires et ses suggestions constructives.

CAPACITES DYNAMIQUES COOPETITIVES : LE CAS MSI DANS LA SOUS-TRAITANCE MECANIQUE

INTRODUCTION

La dynamique concurrentielle peut être appréhendée à travers deux principales perspectives. La première suggère que l'avantage concurrentiel est lié aux concepts de rivalité et d'agressivité (Porter, 1980 ; D'Aveni, 1994), la seconde est focalisée sur la coopération et les partenariats (Dyer et Singh, 1998). En parallèle, certains auteurs soulignent l'intérêt de combiner les avantages des deux modes relationnels et donc de saisir les dynamiques concurrentielles à travers le concept de coopétition (Brandenburger et Nalebuff, 1997; Bengtsson et Kock, 1999). L'analyse dynamique de la concurrence, et par conséquent, la coopétition, se situe au niveau inter-organisationnel, c'est-à-dire à l'extérieur de la firme.

Relativement à la question de l'avantage concurrentiel, la théorisation en management stratégique peut être divisée en deux paradigmes principaux. Le premier, développé par les économistes industriels et mené par Porter (1980 ; 1985) privilégie une perspective externe. L'autre, mettant en évidence les limites du premier paradigme, propose une perspective interne, en soulignant le rôle des ressources et des compétences (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Dans cette dernière approche, un certain nombre de chercheurs ont tenté d'étudier la nature de ces ressources et compétences, au-delà de leur simple identification. A travers ces recherches, le concept de « capacités dynamiques » (*dynamic capabilities*) a récemment vu le jour.

Dans cette contribution, notre objectif est de combiner les deux niveaux d'analyse : la perspective inter-organisationnelle et la perspective organisationnelle. En effet, l'analyse inter-organisationnelle nous a permis d'observer la « réalisation » de la stratégie coopétitive, alors que la perspective organisationnelle nous a permis de déterminer les antécédents des capacités dynamiques coopétitives non encore « réalisées ». Plus spécifiquement, nous nous demandons quel type de capacités dynamiques permet de stimuler une stratégie coopétitive. En effet, dans la limite de nos connaissances, la littérature n'a pas souvent appréhendé le lien entre l'analyse inter-firmes et

les capacités dynamiques. A travers l'étude de cas de MSI, une entreprise française de l'industrie de la sous-traitance mécanique, notre objectif est de créer une première base de discussion, afin d'explicitier la manière dont des capacités dynamiques préexistantes et spécifiques mènent à la coopération et la stimulent.

Pour ce faire, nous proposons d'abord de dresser le cadre conceptuel liant la coopération aux capacités dynamiques. Ensuite, nous présentons la méthodologie et l'étude de cas, puis ses implications.

1. COOPETITION ET CAPACITES DYNAMIQUES

A partir du milieu des années 80, la multiplication des accords de coopération entre entreprises rivales pousse à voir les relations concurrentielles sous un autre angle (Hamel et al., 1989 ; Dussauge, 1990). Aujourd'hui, les entreprises sont en concurrence sur certaines dimensions et coopèrent sur d'autres (Bengtsson et Kock, 1999). Ainsi, la dichotomie entre rivalité et agressivité (Porter, 1980 ; D'Aveni, 1994) d'une part, coopération et associations (Dyer et Singh, 1998) d'autre part, tend à disparaître et à laisser place à une vision plus dynamique et plus réaliste des relations concurrentielles, combinant les deux comportements. Le concept récent de « coopération », popularisé par Nalebuff et Brandenburger (1997), décrit bien ce phénomène qui signifie adopter simultanément des comportements concurrentiels et coopératifs. Ces auteurs soulignent l'intérêt de combiner les avantages des deux modes concurrentiels (Brandenburger et Nalebuff, 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999).

Dans cette nouvelle conception des relations concurrentielles, les entreprises adoptent des stratégies agressives, dans la mesure où elles doivent s'adapter à un contexte hypercompétitif (D'Aveni, 1994), et doivent également mettre en œuvre des stratégies coopératives, dans le but de contrer leurs concurrents, ou de mutualiser leurs ressources et d'échanger leurs savoirs (Lado et al., 1997). L'analyse dynamique de la concurrence, et par conséquent de la coopération, se situe au niveau inter-organisationnel, c'est-à-dire l'environnement externe de l'entreprise.

Même si l'idée d'ambivalence des relations entre les acteurs n'est pas nouvelle en soi (cf. Perroux, 1973), le concept du coopétition est en quête de légitimité théorique. En effet, ce concept a besoin d'un adossement théorique qui dépasse le simple constat de l'existence simultanée de concurrence et de coopération dans un contexte économique. Nous pensons qu'une des pistes de recherche les plus prometteuses est celle qui consiste à voir la coopétition par le prisme des ressources et des compétences (Wernerfelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991).

En appréhendant l'étude de la nature et de la construction de ces ressources est apparu depuis peu le concept de « capacités dynamiques » (*dynamic capabilities*), bénéficiant actuellement de l'intérêt croissant des chercheurs (voir par exemple les travaux de Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007 ; Teece, 2007 ; et ceux sur le concept d' « *absorptive capacity* » Zahra et George, 2002 et sa critique par Todorova et Durisin (2007).

S'appuyant sur les travaux antérieurs de Teece et al. (1997), Eisenhardt et Martin (2000), Makadok (2001) et Winter (2003), Helfat et al. (2007) en proposent la définition suivante : “*a dynamic capability is the capacity of an organization to purposefully create, extend or modify its resource base (p.4)*”. Pour ces auteurs, la base de ressources d'une firme se compose d'une part d'actifs, qui peuvent être tangibles, intangibles, ou humains, et d'autre part de capacités. Ces dernières se scindent en deux : les capacités organisationnelles, qui permettent à la firme de fonctionner au jour le jour, et les capacités dynamiques, qui sont sources de changement, puisqu'elles permettent de créer de nouvelles ressources, de les étendre ou de les modifier.

La définition retenue par les auteurs attribue donc aux capacités dynamiques deux caractéristiques :

- Cette aptitude doit être un tant soit peu intentionnelle (*purposefully*), même si elle n'est pas planifiée, ou explicite. Elle se distingue donc du talent inné d'un dirigeant, de même qu'elle ne peut pas résulter uniquement de la chance ou d'un accident. Elle découle d'une volonté de l'entreprise.

- Par ailleurs, le terme « *capacity* » souligne le fait que l'action doit être répétée dans le temps, qu'elle relève d'un *pattern*. Ainsi, un changement ponctuel et idiosyncratique ne peut pas constituer une capacité dynamique.

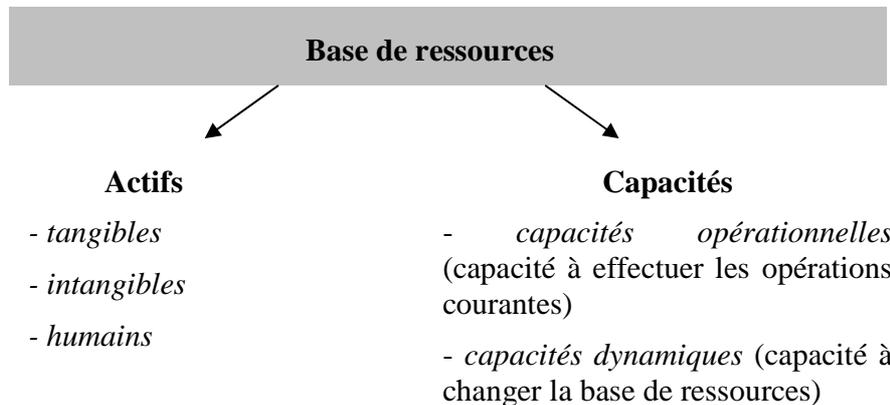


Figure 1: Les capacités dynamiques comme partie intégrante de la base de ressources

(Source: adapté de Helfat et al., 2007)

Nous adoptons cette définition récente, qui inclut et étend les définitions antérieures des capacités dynamiques, parfois réservées exclusivement aux environnements changeants (Eisenhardt et Martin, 2000).

Par nature, la perspective des capacités dynamiques est interne à l'entreprise. Dans cette recherche, nous appréhendons la perspective inter-organisationnelle que nous offre l'analyse de la coopération et l'approche par les capacités dynamiques en combinant les deux niveaux d'analyse : externe et interne. En effet, lier ces deux niveaux n'est pas courant. L'approche relationnelle proposée par Dyer et Singh (1998), mais aussi des travaux plus récents appréhendant les environnements en réseaux (par exemple Lavie, 2006) font partie des rares exceptions, mais concernent l'étude des alliances, là où nous proposons d'étudier la coopération.

Par conséquent, notre objectif est de montrer que pour qu'il y ait coopération, il existe des capacités dynamiques préexistantes et spécifiques, au niveau de la firme, qui permettent de voir les autres acteurs comme des coopérateurs potentiels plutôt que juste des rivaux ou des compléments.

2. ELEMENT METHODOLOGIQUES ET PRESENTATION DU CAS

2.1. ELEMENTS METHODOLOGIQUES

Le phénomène à observer est dynamique par nature : le problème consiste à mettre en évidence le processus de construction des stratégies coopératives et de saisir la nature et l'émergence des capacités dynamiques. L'une des méthodes les plus pertinentes est l'étude de cas approfondie (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

Relativement à la collecte des données, l'accès à des sources primaires a été facilité par un contact direct et régulier avec le DG et le Directeur Commercial dans un contexte de recherche-action depuis octobre 2005. Plus précisément, en prenant en compte juste les entretiens formels, nous avons réalisé 10 entretiens (voir détail en Annexe) avec les principaux acteurs de l'entreprise. Deux périodes d'observation ont été ainsi définies : une première période s'étalant sur la fin de l'année 2005 et début 2006 a permis d'observer les antécédents des capacités dynamiques, la seconde période s'étalant sur l'année 2007 a permis d'observer leurs conséquences².

Ces sources ont été complétées par des entretiens menés auprès des deux principaux clients et de deux coopérateurs, permettant la triangulation de l'information (voir Annexe). L'ensemble des entretiens a été enregistré et complètement retranscrit, puis a fait l'objet d'une analyse de contenu thématique.

2.2. PRESENTATION DU CAS

M. Rochette, le père de l'actuel actionnaire de MSI possède un groupe industriel à Saint-Etienne. Après avoir identifié le besoin d'un service de proximité pour Cameron, producteur de matériel d'équipement de puits de pétrole, un de ses clients, il crée en 1977 Mécanic Sud à Béziers, un atelier d'une dizaine de personnes, spécialisé dans la fourniture de pièces de machines de forage,

² Notons qu'entre les deux périodes, la recherche-action constituait le terrain d'observation, les auteurs étant en relation régulière avec les dirigeants qui se prêtaient au jeu de l'entretien à la demande.

qui a vivoté pendant une dizaine d'années. Son fils reprend l'activité et développe le partenariat avec Cameron.

L'activité principale est l'usinage de métaux, avec une sous-traitance de certaines tâches pour lesquelles l'entreprise ne détient pas de machines (revêtement par exemple), l'assemblage d'éléments unitaires en ensemble et le test final des ensembles. Concrètement, à partir d'une liasse de plans fournis par le client, l'entreprise achète des matériaux, en fait des pièces et le revêtement à partir de ses machines. Cette période est marquée par plusieurs étapes importantes, notamment l'acquisition en 1988 de machines à commandes numériques, le déménagement sur un nouveau site (par rapport à 700 m² au départ) et le passage à la certification ISO en 1997, grâce notamment à l'intégration de la gestion de production par ordinateur.

En 1996, l'entreprise dépend de Cameron Béziers à concurrence de 90% de son chiffre d'affaires. La survie de l'entreprise, qui est profitable, dépend uniquement de son client historique. Quelques pistes de diversification avaient été réalisées, mais elles ont été sacrifiées pour Cameron. Ainsi, plus de 90% du CA est réalisé avec Cameron Beziers, le reste du CA résultant de petits comptes non ciblés dans des secteurs dispersés.

La prise de conscience de cette situation à haut risque conduit M. Rochette à recruter en 1996 un directeur général, Eric Espinosa, dont l'objectif est de sortir Mécanic Sud de cette situation. La première étape a été de chercher à décliner le savoir faire acquis à travers Cameron à Béziers auprès des autres usines du groupe Cameron. MSI s'est ainsi fortement internationalisée et dessert depuis 2000 les usines Cameron de Singapour, du Mexique et de Roumanie (ainsi que de nombreuses autres entités du groupe Cameron). Les petits comptes sont ainsi abandonnés afin de dédier l'équipement aux nouveaux contrats remportés dans le groupe Cameron et de se recentrer sur le pétrole. De plus, l'entreprise débute une nouvelle activité de revêtement.

Parallèlement à son activité, Eric Espinosa, ingénieur (le premier que connaît l'entreprise) ayant un parcours jusque-là dans la production, suit une formation axée sur la stratégie, qu'il met immédiatement en pratique. La segmentation stratégique qu'il met en œuvre a un impact important sur le développement et l'organisation de l'entreprise. Il identifie ainsi deux segments :

- Un segment de moyenne série (30 000 à 40 000 pièces par an), standard, sur lequel le principal facteur clé de succès est le prix, et donc la différenciation retardée. La concurrence provient des pays à bas coûts de main-d'œuvre.
- Un segment technique, de petites séries à forte valeur ajoutée, comprenant notamment l'intégration d'ensembles et la vente de solutions complètes, présentant des marges confortables ainsi que de fortes barrières à l'entrée.

Cette identification va le conduire à une réorganisation d'envergure dans l'entreprise en créant deux entités distinctes³ :

Hitemco Méditerranée : cette entreprise spécialisée dans le revêtement est acquise en 2002. Son activité et celle correspondant au premier segment sont regroupés sur le site de MSI. Le facteur clé de succès étant le coût, la production est réorganisée autour d'un fonctionnement en cellules et d'une forte automatisation. Le CA de cette entité représente 25% du CA en 2005⁴. Malgré une forte concurrence sur la zone dollar, les contrats mondiaux ont pu être maintenus grâce à un effort significatif de réduction de coûts.

Mecanic Sud : Cette entité correspond au deuxième segment et représentait 7 M d'Euros en 2005. L'entreprise va s'appuyer sur le savoir faire identifié dans ce segment pour assurer sa croissance, en emportant un premier marché en 2005 auprès d'un nouveau client, Schlumberger. De ce fait, Cameron ne représente plus que 60% du CA de l'entreprise en 2007.

La mise en place de cette réorganisation, déclinée en 2007 par ligne, a permis à l'entreprise de faire face à une forte demande sur le marché, et de connaître une croissance soutenue sur la période, comme le montre la Figure 2.

³ L'entreprise comporte aujourd'hui deux autres domaines d'activités stratégiques, mais cette communication se focalise sur Hitemco et Mécanic Sud.

⁴ Nous n'avons pas été autorisés à communiquer les données 2007.

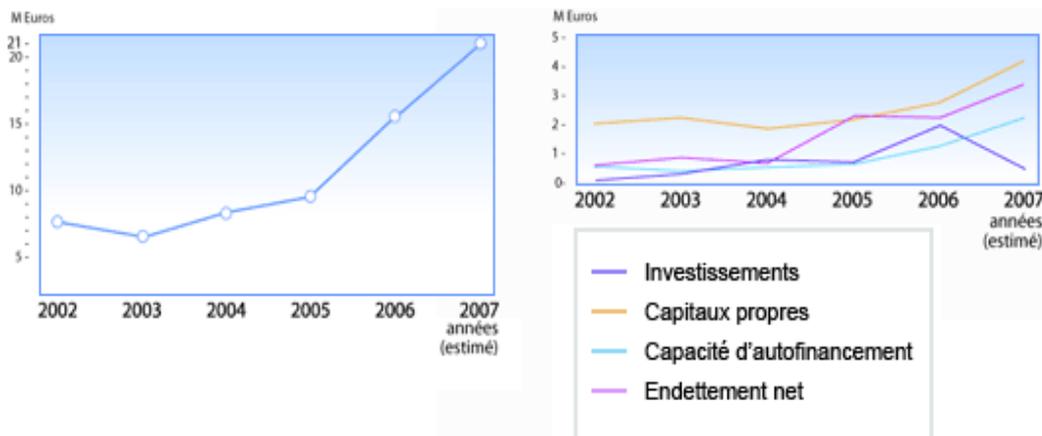


Figure 2. Croissance de MSI de 2002 à 2007

Depuis 2002, plusieurs événements ont impacté le marché de MSI. Tout d'abord, l'augmentation du prix du pétrole a conduit à une très forte croissance sur ce marché cyclique. Ceci incite les fabricants tels que Cameron ou Schlumberger à accélérer leur recentrage sur leurs compétences clés et à étendre leur politique d'externalisation de la production. Par ailleurs, les politiques achat changent et se professionnalisent : plus focalisés sur les marges et les délais, la nouvelle génération d'acheteurs accorde moins d'importance aux relations interpersonnelles avec les fournisseurs.

Ces changements ont bien été compris par le DG de MSI, qui a décidé d'entamer un profond changement de stratégie à partir des années 2002-2003, en s'appuyant sur deux décisions majeures.

La première décision consiste à abandonner l'approche habituelle du marché, c'est-à-dire une relation commerciale «à l'affaire», comme le font traditionnellement les sous-traitants mécaniques ; « nous faisons du copeau ; on était bon techniquement, on a tant de capacité ». Cameron ayant été client de longue date, MSI comprend son fonctionnement et ses demandes récurrentes, et est capable d'anticiper ses besoins. Ainsi, ils ont pris le risque de planifier la production, de lancer des séries et de les stocker, ce qui leur a permis de bénéficier à la fois d'effets volumes et de délais de réponse client plus rapides. De plus, MSI a développé ce faisant des compétences en planification.

La seconde décision est relative à la segmentation. MSI a mené une analyse détaillée de ses produits et a choisi de se recentrer sur ceux où l'entreprise disposait des meilleures positions compétitives, abandonnant la production de nombreuses pièces. Cette seconde décision les a conduit à se recentrer sur leurs savoir-faire distinctifs et à réorganiser leur propre réseau de sous-traitants.

3. MOUVEMENTS COOPÉTITIFS DE MSI

Deux mouvements coopétitifs découlent de ces décisions stratégiques : la première est la transformation d'un concurrent en un partenaire ; la seconde, d'un sous-traitant en concurrent.

3.1. TRANSFORMER UN CONCURRENT EN PARTENAIRE

A travers la segmentation, MSI a décidé d'abandonner certains produits. Mais plutôt que de laisser faire le marché, ils ont cherché à fixer eux-mêmes les nouvelles règles du jeu. Ils sont allés voir leurs concurrents, la société X⁵ afin de leur faire part de cette décision, d'en expliquer les raisons et d'encourager X à se spécialiser dans les pièces abandonnées par MSI. Ainsi, ils ont volontairement influencé leur concurrent. Ce mouvement a été très positif pour MSI, car X a bien compris tous les avantages de la situation. Mais le client est également favorable au mouvement, puisqu'il bénéficie ainsi de meilleurs tarifs, liés aux effets volume aussi longtemps que les acteurs restent dans une relation gagnant-gagnant et que les prix respectent un niveau qui convient à tous.

Ceci a généré un réel partenariat avec la société X, qui est deux fois plus petite que MSI et est diversifiée dans d'autres secteurs d'activité (pétrole, rail, pneumatiques...). A titre d'exemple, X a même proposé d'introduire MSI auprès des clients dans d'autres secteurs, ce qui permettrait à MSI d'entrer dans des secteurs hors pétrole. Par ailleurs, X a également choisi d'utiliser MSI comme sous-traitant sur certaines activités qu'il ne maîtrise pas : dans ce cas, les pièces sont expédiées directement par MSI au client de X, qui dans le secteur pétrolier est également client de MSI !

⁵ Pour des raisons de confidentialité, le nom de la société a été anonymé, à la demande de MSI.

3.2. TRANSFORMER UN SOUS-TRAITANT EN CONCURRENT

Schlumberger, le nouveau client de MSI, demandait un revêtement spécial pour certaines pièces produites par MSI. Cette technique exigeant une machine munie d'un laser, MSI avait recours à un sous-traitant, la société T, propriétaire de la technologie laser. Cependant, MSI n'était pas satisfait de cette solution qui induisait des coûts et des délais supplémentaires. De plus, MSI avait identifié de nombreuses pièces chez Schlumberger nécessitant ce traitement, ce qui l'empêchait d'étendre son activité avec ce client. MSI a donc décidé de rencontrer T et de convaincre cette entreprise de lui vendre une machine laser. Bien que réticent au départ, puisqu'une nouvelle machine créait un nouveau concurrent, T a finalement accepté de vendre une machine à MSI. Comme pour X, MSI a convaincu T que cette nouvelle machine lui permettrait de se recentrer sur des séries plus petites, qui correspondent à leur savoir-faire, laissant les grandes séries à MSI. De plus, ils ont pu bénéficier de royalties sur chaque kilo de poudre vendu à MSI.

Pour MSI, l'acquisition du laser a été réellement une bonne opération, bien que l'investissement initial de 600 K Euros ait été élevé. En effet, grâce au laser, ils ont pu gagner de nouveaux marchés mais également mieux servir leur client, grâce à des prix inférieurs et de meilleurs délais.

4. IMPLICATIONS DE L'ETUDE DE CAS

A partir de cette étude de cas, nous voulons d'abord montrer le lien entre la coopération et les capacités dynamiques en mettant en évidence l'existence de capacités dynamiques coopératives. Une fois cette notion définie, nous pouvons nous interroger sur ses origines.

4.1. EXISTENCE DE CAPACITES DYNAMIQUES COOPETITIVES

A travers la coopération, MSI a changé ses opérations courantes et a développé de nouvelles capacités opérationnelles. Or, le fait de modifier les capacités opérationnelles constitue en soi une

nouvelle capacité dynamique, dans la mesure où cette dernière renvoie à : “*the capacity of an organization to purposefully create, extend or modify its resource base*” (Helfat et al, 2007).

Ainsi, nous prolongeons cette définition et nous proposons de définir les « capacités dynamiques coopétitives » comme « la capacité d’une organisation à créer, étendre ou modifier sa base de ressources dans le but de conduire de manière simultanée des stratégies concurrentielles de rivalité et de coopération ».

Dans cette conception, nous défendons l’idée de la présence permanente dans l’organisation d’un état d’esprit combinant les deux comportements. Ainsi, cette vision duale ne considère pas les concurrents que comme des ennemis et les collaborateurs que comme des partenaires.

Cependant, nous pouvons nous interroger sur les origines de ces capacités dynamiques coopétitives.

4.2. ORIGINES DES CAPACITES DYNAMIQUES COOPETITIVES

Notre analyse thématique des différents entretiens réalisés fait ressortir trois principales origines des capacités dynamiques coopétitives dans le cas de MSI, croisant trois niveaux : l’environnement externe, les individus (les dirigeants), et les aspects organisationnels. La littérature récente portant sur les capacités dynamiques (voir par exemple Bhatt et Grover, 2005 ; Lavie, 2006) montre notamment le rôle joué par l’apprentissage organisationnel (*learning capacity* ou *absorptive capacity*) comme antécédent majeur des capacités dynamique. Cette dimension est bien évidemment présente dans le cas de MSI. Toutefois, nous focalisons notre discussion sur les capacités dynamiques spécifiques que nous avons appelées « coopétitives », sur lesquels porte notre réflexion.

- L’environnement externe : un contexte favorable

L’environnement externe offre un contexte qui favorise la coopétition principalement pour deux raisons.

D'abord, historiquement, la culture dans l'industrie de la sous-traitance mécanique a toujours eu tendance à favoriser des collaborations et des partenariats. Par exemple, Cameron organise des journées de rencontre qui réunissent tous ses fournisseurs afin d'établir des liens entre eux.

En second lieu, le contexte de rareté des capacités sur le marché actuel poussent les firmes à plus coopérer plutôt qu'à être en situation de rivalité pure.

- Les individus : modèles mentaux et esprit entrepreneurial

Les deux principaux dirigeants (le DG et le Directeur commercial) partagent des modèles mentaux (ou cadres cognitifs) qui sont singuliers par rapport à ce qui est répandu dans ce type d'industrie.

D'abord, leurs modèles mentaux se caractérisent par un esprit résolument tourné vers l'ouverture, caractéristique principalement liée à leurs parcours personnels. En effet, ils sont tous les deux ingénieurs, mais ils refusent de voir l'industrie uniquement sous l'angle de la technique. Ainsi, ils ont très vite compris l'importance de ce que peuvent représenter la proximité du client et l'orientation du marché.

Comme nous l'a indiqué l'acheteur d'un de leur principaux clients « *MSI écoute les besoins des clients et prend en compte ses contraintes comme aucun autre acteur dans le secteur. Bien qu'ils ne soient pas les moins chers sur le marché, ils montrent des avantages significatifs qui m'amènent à considérer qu'ils seront un fournisseur important pour nous dans les prochaines années* ». Cette orientation à l'ouverture d'esprit a été facilitée par une formation approfondie en management et en stratégie des deux dirigeants. À cet égard, les deux dirigeants considèrent que cette formation comme une explication majeure de leur approche spécifique de l'industrie.

De plus, les deux dirigeants partagent un profond esprit entrepreneurial. Même s'ils ne sont pas actionnaires, ils ont une forte ambition pour eux-mêmes et pour l'entreprise. Ils se caractérisent par une ambition permanente de compétitivité, que traduit parfaitement le concept d'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1994). En effet, l'intention stratégique est le moteur du

changement et de la transformation de l'environnement. Les dirigeants ont une vision claire du futur de l'entreprise, non liée aux ressources et aux compétences actuelles ; ceci conduit à systématiquement identifier les ressources manquantes et à envisager les manières de les acquérir dans le futur.

Les modèles mentaux montrent l'ouverture et l'esprit entrepreneurial montre l'ambition. Nous pensons que cet équilibre entre l'ouverture et l'ambition est proche des caractéristiques de la coopération, combinant la coopération et la rivalité. Nous voyons également cette dualité au niveau des individus eux-mêmes.

- Les aspects organisationnels

Les capacités dynamiques coopératives proviennent également de trois aspects organisationnels spécifiques : la prise de décision et la gouvernance, les valeurs partagées et la taille critique.

Comme nous l'a indiqué l'un des clients principaux de MSI, « les trois principaux dirigeants de MSI se complètent vraiment et sont des entrepreneurs. L'actionnaire et fondateur de l'entreprise a une vision industrielle, le DG est un ingénieur avec des qualifications techniques et une vision stratégique, le Directeur commercial est un ingénieur qui dispose d'une compréhension profonde des activités liées à la vente et au marketing ». Cette vision complémentaire leur permet de comprendre qu'ils peuvent changer les règles du jeu au niveau du marché. Une des manières de changer les règles du jeu est justement la coopération.

Un autre aspect organisationnel expliquant la coopération réside dans les valeurs partagées entre les trois leaders. En effet, ayant pour code commun l'honnêteté (citée par les répondants comme l'une de leurs caractéristiques principales), les dirigeants sont profondément motivés par des rapports gagnant-gagnant durables avec tous les acteurs dans l'industrie. Ils ont ainsi développé une véritable intimité avec le client (comme nous l'a indiqué l'un de leurs principaux clients), créant un mode relationnel spécifique. La recherche de relations gagnant-gagnant a un impact important sur les liens avec les sous-traitants partenaires, et dorénavant avec les concurrents,

conduisant à des stratégies de coopération plutôt que de la rivalité pure. Quand on leur demande d'où proviennent ces valeurs, ils répondent qu'ils partagent les valeurs des joueurs de rugby !

Par ailleurs, MSI a une taille spécifique comparée à ses concurrents qui sont beaucoup plus petits (10 à 50 personnes) ou beaucoup plus grands (500 personnes et plus). Comme nous l'ont mentionné deux clients, MSI bénéficie à la fois de la flexibilité d'une petite entreprise, et de la capacité financière d'une plus grande entreprise. Ceci leur permet de prendre stratégiquement la tête en changeant les règles du jeu dans l'industrie.

CONCLUSION

MSI est parvenu à changer les règles du jeu dans l'industrie avec les autres acteurs, et non seulement contre eux. Les capacités dynamiques qui permettent de stimuler la coopération semblent être profondément liées à l'environnement favorable, aux individus et à l'interaction des trois principaux dirigeants de MSI qui se complètent et qui se présentent comme de véritables entrepreneurs. Comme nous pouvons le voir à travers les exemples que nous avons présentés, MSI est devenu leader pour organiser la collaboration entre les différentes parties.

Ils ont réorganisé la chaîne de valeurs, reconsidérant leur position en tant que concurrents et en tant que coopérateurs. Ils ont pu maîtriser ces processus. La majeure partie des concurrents de MSI a des difficultés pour appréhender ce nouveau contexte. Ils fonctionnent toujours « à l'affaire » et négocient pièces après pièces. Quelques autres ont compris les changements au sein de l'industrie, mais comme le souligne le client principal de MSI : « d'autres avaient le potentiel de faire ce que MSI a fait, mais ils n'ont pas vu les changements comme MSI l'a vu ».

Nous voyons ici trois principales implications qui émergent de l'analyse du cas MSI.

D'abord, nous pensons que cette étude de cas permet l'adossement théorique du concept de coopération à celui de capacités dynamiques. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la coopération manque d'un réel fondement théorique, et nous considérons que des études empiriques

de ce type peuvent contribuer à une théorisation plus pertinente, comme l'indiquent Dagnino et al. (2007).

En second lieu, nous avons proposé une analyse à double niveau –firme et inter-firmes–. Dagnino et al. (2007) soulignent que la coopération a été la plupart du temps étudiée principalement au niveau inter-organisationnel, cependant, nous pensons qu'appréhender en même temps les deux niveaux est certes inhabituel mais pourtant nécessaire.

Par ailleurs, cette étude de cas fournit l'occasion d'appréhender le concept de coopération du point de vue des dirigeants, qui décident et mettent en oeuvre ce type de stratégie. Ceci aide à la compréhension des déterminants liés à des personnes, qui favorisent l'émergence des capacités dynamiques. Dans un article récent, Teece (2007) insiste sur le rôle du *top management* dans la création et le maintien des capacités dynamiques.

Cependant, cette étude, qui devrait être considérée comme une première étape d'une réflexion en cours, laisse beaucoup de questions en suspens. Par exemple, comme mentionné dans l'étude de cas, l'environnement semble favoriser la coopération dans cette industrie. Quelle est alors l'influence de l'histoire de l'industrie ? Est-ce qu'un marché moins favorable conduirait à la même situation ? Concernant les trois explications principales que nous avons mises en avant, sont-elles les seules explications possibles ? De plus, peuvent-elles être généralisables ou sont-elles idiosyncrasiques ? Seraient-elles similaires dans un autre type d'entreprise ?

Notre étude suggère également l'importance de la formation favorisant l'ouverture d'esprit et la remise en cause des modèles mentaux. Ainsi, nous pouvons nous demander si des managers peuvent être formés pour développer des capacités dynamiques, et particulièrement des capacités dynamiques coopératives.

Par ailleurs, nous pouvons nous demander si la coopération peut engendrer des capacités dynamiques d'une manière récursive. Ceci mène à la question se rapportant aux liens entre les ressources et les capacités et leur lien de causalité.

Cette contribution constitue en ce sens une réflexion en cours et ouvre autant de perspectives de recherche stimulantes en management stratégique, mobilisant des approches combinant deux concepts et deux niveaux d'analyse.

BIBLIOGRAPHIE

- Barney J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol.17, n°1, pp.99-121.
- Bengtsson M., et Kock S. (1999), "Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.14, n°3, pp.178-190.
- Bhatt G.D., et Grover V. (2005), "Types of Information Technology and their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study", *Journal of Management Information System*, Vol.22, n°2, pp. 252-277.
- Brandenburger B.J., et Nalebuff A.M. (1997), "*Coopetition*", Harper Collins Business.
- D'aveni R. (1994), "*Hypercompetition*", New-York: Free Press.
- Dagnino, G. B., Le Roy, F., et Yami, S. (2007), "Les Stratégies De Coopétition: Une Nouvelle Forme De Dynamique Inter-Entreprises ?" *Revue Française de Gestion*, Vol.33, n°167, sept-oct, pp.87-98.
- Dierickx I., et Cool K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol.35, pp.1504-1511.
- Dussauge P. (1990), "Les Alliances Stratégiques entre Firmes Concurrentes. L'exemple des Industries Aérospatiales et de L'armement ", *Revue Française de Gestion*, n°80, Septembre, pp.5-16.
- Dyer J., et Singh H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.23, n°4, pp.660-679.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, p.532.
- Eisenhardt K.M., et Martin J.A. (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, Vol.21, n°10/11, pp.1105-1121.
- Hamel G., Doz Y., et Prahalad C.K. (1989), "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, Vol.67, n°1, pp.133-139.
- Hamel G., et Prahalad C.K. (1994), "*Competing for the Future*", Boston: Harvard Business School Press.
- Helfat C. et al. (2007), "*Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*", Blackwell publishing, Oxford.

- Lado A.A., Boyd N.G., et Hanlon S.C. (1997), "Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model", *Academy of Management Review*, Vol.22, n°1, pp.110-141.
- Lavie D. (2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View", *Academy of Management Review*, Vol.31, n°3, pp.638-658.
- Makadok R. (2001), "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation", *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°5, pp.387-401.
- Perroux F. (1973), "*Pouvoir et Economie*", Paris : Dunod.
- Porter M.E. (1980), "*Competitive Strategy*", New York: The Free Press.
- Porter M.E. (1985), "*Competitive Advantage*", New York: The Free Press.
- Schreyögg G., et Kliesch-Eberl M. (2007), "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, Vol.28, n°9, pp.913-933.
- Teece D.J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.28, n°13, pp.1319-1350.
- Teece D.J., Pisano G., et Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.18, n°7, pp.509-533.
- Todorova G., et Durisin B. (2007), "Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization", *Academy of Management Review*, Vol.32, n°3, pp.774-786.
- Wernerfelt B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, n°2, pp.171-180.
- Winter S.G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol.24, n°10, pp.991-995.
- Yin R.K. (1994), "*Case Study Research, Design and Methods*", (2nd ed.), Newbury Park: Sage Publications.
- Zahra S.A., et George G. (2002), "Absorptive capacity: A review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, Vol.27, n°2, pp.185-203.

Annexe : liste des entretiens et interventions

Les contacts des auteurs avec l'entreprise faisant l'objet de l'étude de cas ont été nombreux et récurrents, en particulier entre février et septembre 2007, dans le cadre d'une recherche-action portant sur l'accompagnement à la mise en place d'un Balanced Score Card (Kaplan et Norton, 1996). La recherche d'indicateurs dans l'axe « apprentissage » a conduit à un questionnement autour des savoirs faire distinctifs de cette entreprise, et en particulier leur construction.

Nom	Fonction	Dates	Durée	Entretien
Eric Espinoza	Directeur Général	7/11/2005	2 heures	Individuel
		8/2/2007	2 heures	Collectif
Sacha Expert	Business Manager	8/2/2007	6 heures	
6 personnes	Comité de Direction (y compris DG et BM)	13/4/2007	6 heures	Collectif
		15/5/2007	6 heures	Collectif
		6/7/2007	6 heures	Collectif
		11/9/2007	6 heures	Collectif
D C	Responsable des achats mécaniques - Schlumberger	6/9/2007	2 heures	Individuel
JM I	Responsable des Achats	21/9/2007	1 heure	Individuel
M. D	Dirigeant - Sous traitant privilégié	14/9/2007	1 heure	Individuel