

Coopétition

Quand les collectivités jouent l'intelligence territoriale

Mutualisation des coûts, lobbying face à l'Etat ou à l'Europe... Entre compétition et coopération se créent de nouvelles zones managériales qu'il faut apprendre à investir.

Coopétition. Si le terme est nouveau, le concept est éprouvé par les stratèges militaires et économiques, alliés un temps à leurs rivaux pour mieux triompher d'une adversité commune. Mais il aura fallu attendre le XXI^e siècle pour que les collectivités s'en emparent, ainsi poussées à renouveler leur management.

L'alliance pour l'excellence

«La collaboration entre compétiteurs n'est pas naturelle», reconnaît le directeur adjoint de l'Institut supérieur du management (1), Christophe Assens. L'échec de Paris métropole comme autorité du logement illustre bien l'écueil. Alors, quelle gouvernance pour garantir le partage des efforts, des ressources... et du pouvoir? Le polymorphisme des réseaux offre une première réponse. Tout comme l'association Aire 198 (2) (communautés d'agglomération et villes d'Angoulême, Niort, Poitiers, La Rochelle ainsi que Limoges pour certains domaines) et Breizh 16 (onze agglomérations, la région Bretagne et les quatre conseils généraux), le «276» renforce l'action de la Haute-Normandie, de l'Eure et de la Seine-Maritime par le décroi-

sement des politiques et des financements... «Un changement radical des pratiques dans deux départements qui se vivaient jusqu'alors comme concurrents. Mais leurs directeurs généraux y ont relayé la dynamique par une solide mobilisation des services en mode projet», développe Dominique Soulier, directeur général des services (DGS) de la Seine-Maritime.

Depuis 2010, les pôles métropolitains officialisent aussi la coopétition. Cela n'a pas échappé à Brest, où, selon les termes du DGS de la ville et de son agglomération (8 communes, 214 000 hab., Finistère), on est convaincu que «l'excellence territoriale ne se conquiert plus seul». Par la création du pôle métropolitain du pays de Brest, qui lui rallie les six intercos du bassin de vie, et son inscription dans le nouveau pôle Loire-Bretagne à vocation européenne avec Nantes-Saint-Nazaire, Angers et Rennes, «Brest métropole océane multiplie les champs sur lesquels se cultive plutôt la complémentarité que la concurrence.»

Sur leur propre territoire, les collectivités initient également des stratégies coopétitives. «Le manager ter-

ritorial doit changer de paradigme et se demander d'abord avec qui il peut travailler», prône Boris Petroff, membre de l'Association des dirigeants territoriaux et des anciens de l'Inet (ADT-Inet).

Services bouleversés

Nombre de domaines se prêtent à l'exercice. L'économie, bien sûr, à commencer par les pôles de compétitivité et autres clusters, tel le SPN, «réseau de 90 professionnels du numérique poitevin qui transcende la compétitivité grâce à l'appui des collectivités», rapporte sa déléguée générale, Lisa Harel. La petite enfance, par un conventionnement avec une crèche d'hôpital en lieu et place de berceaux nouveaux, par exemple, ou le logement.

En outre, la coopétition bouleverse les services... A Plaine commune (Seine-Saint-Denis, lire page suivante), la réalisation d'un référentiel «aménagement durable» en témoigne, amenant les directions de l'aménagement, des services techniques, du développement économique et de la culture à dépasser leurs réserves initiales pour corédiger ce document. «En interne comme en externe, la coopétition s'avère un concept très porteur car elle oblige à se repositionner pour offrir le meilleur service public», conclut Claude Soret-Virolle, DG adjoint du centre interdépartemental de gestion de la grande couronne de la région Ile-de-France. *Laurence Denès*

(1) Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.

(2) Aménagement du territoire, initiatives locales et régionales, recherche sur l'espace en Poitou-Charentes.

À LIRE

- «Vive la corévolution! Pour une société collaborative», par Anne-Sophie Novel et Stéphane Riot, éd. Alternatives (chap. 3: «De la compétition à la collaboration radicale»).
- «Les stratégies de coopétition», Revue française de gestion, n° 176, éd. Lavoisier.

Compétiteur et/ou coopérateur?

Quelque 300 cadres et dirigeants territoriaux ont répondu à l'enquête sur la «coopétition» territoriale lancée fin décembre 2012 par l'ADT-Inet et le Larequoi-ISM (*). Leurs réponses révèlent une forte attente en matière de coordination entre les différents acteurs des territoires. Dans le contexte actuel, les stratégies coopératives se voient donc plébiscitées, à condition néanmoins qu'elles s'appuient sur les valeurs du service public et que soient dominés les inévitables réflexes compétitifs. Tous les résultats seront présentés lors d'un symposium, le 5 février à Versailles.

(*) Laboratoire de recherche en management faisant partie de l'ISM à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.