

Les cas de la Chaire Coo-innov (Coopétition et écosystèmes d'innovation)

En partenariat avec les étudiants de Montpellier Business School



La coopétition au service du développement durable : le cas de l'alliance NaturALL Bottle

Un cas rédigé par :
Matthieu Baril, Elodie Felix, Eva Fontaine,
Jézabel Guérin, Xiaohui Quan

Mis en forme par :
Camille Bildstein – Chargée de développement

L'eau embouteillée : le développement durable au coeur de l'innovation



Deux des principaux leaders du marché



Empreinte environnementale de l'eau en bouteille considérable (sans recyclage)



L'eau au robinet est plus écologique plus économique pour le consommateur

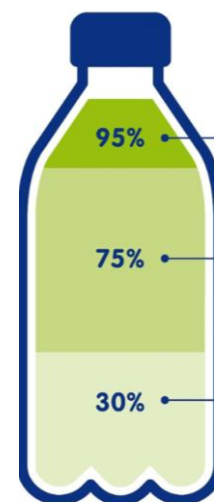


Pour faire face à ces freins, les industriels doivent innover

La coopération entre Danone et Nestlé

C'est dans ce contexte que **Danone et Nestlé décident de coopérer** pour créer des bouteilles en plastique (PET) issu de matériaux 100% biosourcés (fibres cellulosiques) qui sont **durables et renouvelables**.

L'objectif est d'accélérer le développement de cette technologie prometteuse : la lancer sur le marché le **plus rapidement possible** et atteindre un **pourcentage de PET biosourcé plus important**.



D'ici fin 2022 : au moins **95%** de matières biosourcées

2020 : jusqu'à **75%** de matières biosourcées dans les bouteilles PET

Aujourd'hui, la technologie sur le marché ne permet que d'utiliser **30%** de matières biosourcées dans les bouteilles en PET



Lancement du projet par Danone : identification d'une quinzaine d'entreprises susceptibles de collaborer avec eux sur les aspects techniques et sur la phase R&D.



Danone choisit Origin Materials : 1ère société mondiale de matériaux négatifs en carbone → début du projet NaturALL Bottle

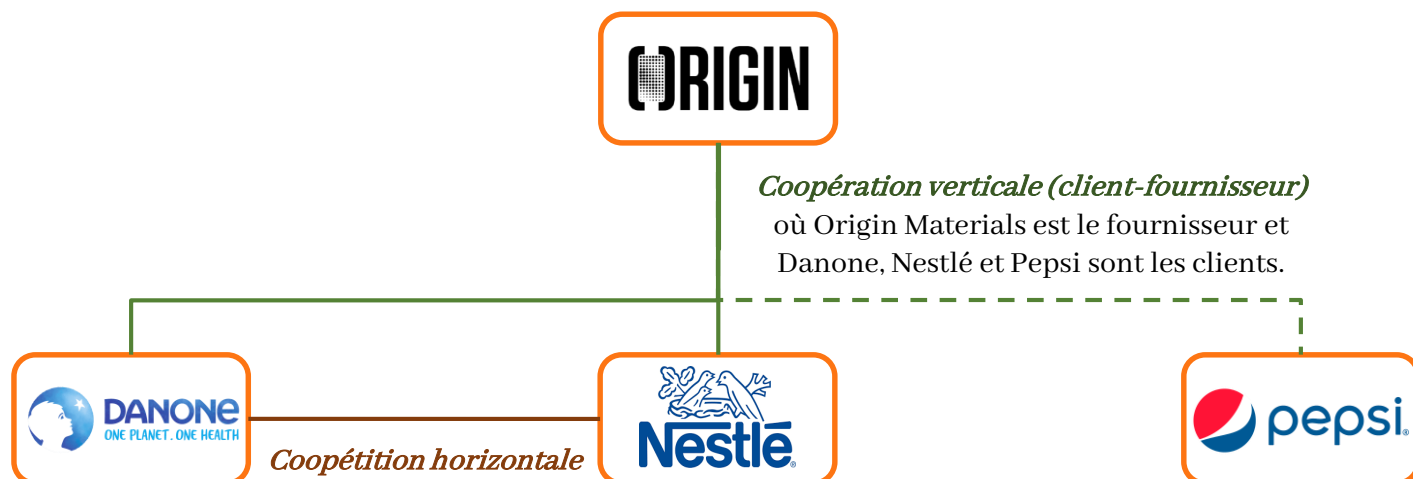


2017 : Ne souhaitant pas financer le projet seul, Danone propose à **Nestlé** de les rejoindre → c'est le début de la relation de **coopétition**



2018 : **Ouverture de l'alliance à d'autres concurrents** : Pepsi rejoint l'alliance

Une coopération horizontale



Danone et Nestlé sont **rivaux** sur le marché de l'eau en bouteille. Ils **coopèrent** pour développer ensemble le plastique biosourcé qu'ils utiliseront ensuite dans leurs bouteilles respectives. Comme ils coopèrent sur le même maillon de la chaîne de valeur du secteur, on parle de **coopétition horizontale**.

Les avantages de l'intégration de Pepsi

- Pepsi a compris l'opportunité et la nécessité du projet pour rester compétitif sur son marché.
- Danone et Nestlé ont investi 1 millions de \$ pour prendre part au projet tandis que Pepsi a dû dépenser 25 millions de dollars. Cette différence s'explique par le « **early mover advantage** ». Danone et Nestlé ont moins payé car ils ont pris plus de risques en investissant tôt dans le projet.

Cette coopération n'est pas cloisonnée à l'industrie agroalimentaire. Conscient de l'impact écologique de la fabrication de jouets en plastique par exemple, l'un des leaders du secteur s'est aussi penché sur la production de PET biosourcés et demande a intégré le partenariat.



Les bénéfices de la coopération

Axe financier

Les coopétiteurs **financent** la start-up Origin Materials pour mener à bien ce projet. La coopération permet de **réduire les coûts et les risques financiers** du développement d'un PET biosourcé.

Axe production

Danone et Nestlé ont lancé la construction d'une première **unité de démonstration industrielle**. L'objectif est de produire les échantillons constitués de 60+% de PET biosourcés et de mettre sur le marché 5000 tonnes de PET biosourcés.

Axe société

Le développement d'un PET biosourcé bénéficie aux coopétiteurs mais est également une réelle **avancée dans la consommation de plastique** qui est un problème sociétal impliquant autant les industriels que les consommateurs.

Axe R&D

Danone et Nestlé apportent leur **expertise** en termes de R&D, d'environnement et de gestion des contrats et de la propriété intellectuelle. Ils participent aussi aux **tests** du produit en collaboration avec des universités et transmettent les résultats à Origin Materials.

Axe mise sur le marché

Origin Materials bénéficie de la **réputation et de la crédibilité** de Danone et Nestlé. La mise sur le marché de leur PET est facilitée.

Le principe de separation pour manager la coopetition

Chaque coopétiteur négocie directement avec Origin Materials le pris et les quantités futures qu'il achètera lorsque le PET sera mis sur le marché. En fonction de leur contribution au projet, la start-up leur promet un prix attractif.

La force de ce dispositif repose sur **le principe de séparation des activités coopératives et compétitives**.

- Aucun des concurrents ne connaît les négociations d'Origin Materials avec les autres. Par exemple, Danone ne connaît pas les volumes de Nestlé et Pepsi.
- Chaque concurrent utilisera la résine de bio PET comme il le souhaite (bouteille d'eau, pots de yaourt, etc.).
- Les concurrents communiquent ensemble sur la production de PET biosourcé mais ils conservent leur propre design, branding et communication sur les produits finaux.

Apprendre de l'autre et avec l'autre : le vrai succès de la coopétition

Rappel

Les partenaires du projet NaturALL Bottle avait pour objectif de mettre sur le marché des bouteilles atteignant 75% de PET biosourcés en 2020.

Depuis 2018, les coopétiteurs ne communiquent plus sur l'alliance et aucune bouteille de bio PET n'a été mise sur le marché.

Pourquoi ? Peut être que les tensions coopétitives étaient trop fortes et n'ont pas été bien managées.

Le développement d'un bio PET est un processus long et complexe et implique la mise en commun de connaissances et d'expertises diverses. Même si la technologie n'a pas été mise sur le marché in fine, la mutualisation des forces dans le développement de ce plastique est allée au-delà du projet. En effet, les entreprises membres de l'alliance n'ont pas abandonné la voie de la collaboration pour produire un plastique plus vert.

- Danone et Nestlé ont misé sur le PET recyclable (différent du biosourcé)
- Origin Materials s'est alliée à d'autres entreprises (comme LVMH) pour développer le PET biosourcé.



L'échec commercial de ce projet ne signifie donc pas l'échec de la collaboration. La réussite se mesure également à la création de nouvelles compétences, connaissances et savoir-faire, dans le cadre d'un véritable cercle vertueux généré par le processus d'innovation à plusieurs.



Retrouvez l'ensemble de la série « Les cas de la Chaire Coo-innov » : [ici](#).

www.chairecooinnov.com

 Chaire Coo-innov

 @chairecooinnov

Nous souhaitons remercier tout particulièrement Matthieu Baril, Elodie Felix, Eva Fontaine, Jézabel Guérin et Xiaohui Quan pour leur travail sur ce cas.

