

Coopétition : un enjeu institutionnel

Résumé

Dans cette recherche, nous étudions le rôle joué par les institutions dans les relations de coopétition. La plupart des travaux de recherche évoquent un contexte institutionnel comme un déterminant de la coopétition. D'autres analyses adoptent une perspective opposée en montrant que la coopétition est une condition nécessaire à l'émergence d'un marché. Dans cette contribution nous tentons de concilier ces deux approches. Nous nous demandons si l'émergence d'un projet réalisé dans un contexte coopétitif nécessite la définition de règles institutionnelles caractérisant le marché. Nous explorons le contexte institutionnel du secteur spatial au sein duquel plusieurs projets réalisés dans un contexte coopétitif ont été identifiés. Nos résultats montrent que la coopétition ne constitue pas qu'un mode relationnel propre, constitué par une somme d'interactions entre firmes concurrentes, mais qu'elle contribue à la définition d'un marché ou à son fonctionnement (par l'établissement de nouvelles règles ou par leur modification), ces interactions pouvant avoir lieu sur le marché ou hors du marché. Nous concluons en adjoignant au modèle de Bengtsson et Kock (2000) une dimension supplémentaire, le niveau d'adéquation d'une firme aux règles d'un marché donné.

Mots clés : coopétition, néoinstitutionnalisme, standards, normes, définition du marché

Coopétition : un enjeu institutionnel

Introduction

A la lecture des différentes recherches sur la coopétition, il nous apparaît qu'une dimension est particulièrement négligée : l'influence du cadre institutionnel sur le mode relationnel. En toute logique, le contexte institutionnel est différent selon le secteur analysé, ce qui rend difficile toute généralisation. Cependant, nous manquons de connaissances théoriques et pratiques sur le rôle spécifique des institutions quant à l'émergence de la coopétition et, inversement, sur le rôle de la coopétition sur l'émergence de règles institutionnelles, en particulier celles d'un marché. La complexité du sujet est due au fait que les règles institutionnelles opèrent à plusieurs niveaux. Au niveau industriel ou inter-organisationnel, le contexte institutionnel est étudié comme déterminant de la coopétition. Au niveau de l'organisation, les règles institutionnelles sont vues comme des outils de management de la coopétition. Au niveau individuel, les règles institutionnelles sont notamment considérées pour leurs effets sur le mimétisme des managers dans une situation d'incertitude ou en recherche de légitimité.

Une autre difficulté provient du hiatus que provoque l'opposition entre deux approches institutionnelles. La première approche, structuraliste, souligne les effets de règles formelles ou informelles sur les comportements. La seconde approche, entrepreneuriale, se concentre sur les stratégies permettant d'influer sur les règles du jeu. Ces approches, structuraliste et entrepreneuriale, sont utilisées dans les recherches sur la coopétition. Certaines considèrent les règles institutionnelles comme des déterminants de la coopétition tandis que d'autres exploitent l'idée que la coopétition est nécessaire à la définition de règles institutionnelles. Dans cette contribution, nous visons à réunir ces deux perspectives. En particulier, nous recherchons si la coopétition nécessite des règles institutionnelles définies de manière coopérative.

Pour conduire notre analyse, nous avons choisi un secteur dans lequel la coopétition a déjà été observée. Le secteur spatial nous donne cette opportunité. Nous examinons un projet spécifique conduit de manière coopérative et nous observons en particulier comment les règles

du marché ont été définies. Nous identifions les règles institutionnelles préexistantes et les règles réalisées pour mettre en œuvre le projet de coopération. Puis nous nous demandons si ces règles ont été définies de manière coopérative. Cette analyse nous permet de faire un lien inattendu entre coopération et règles institutionnelles. Nous trouvons en effet que le processus de coopération modifie les règles du marché sectoriel. En d'autres termes, la coopération n'est pas qu'un mode relationnel sur un marché donné ; La dynamique créée de coopération entre concurrents opère sur la définition des règles du marché. Dans la discussion, nous proposons de tirer tous les enseignements de ce phénomène en suggérant d'intégrer une dimension institutionnelle stratégique dans le modèle de Bengtsson et Kock (2000) comme troisième dimension de la coopération.

La première partie de cette contribution est une lecture néoinstitutionnelle de la coopération. Dans une seconde partie, nous présentons le cas étudié et la méthode exploratoire. Dans une troisième partie, nous détaillons les résultats et enfin, dans une quatrième partie, nous discutons certains éléments notamment méthodologiques et revenons à une approche théorique de la coopération en défendant l'idée que l'élément institutionnel fait partie intégrante de la coopération.

1. UNE LECTURE NEOINSTITUTIONNALISTE DE LA COOPETITION

1.1 UNE APPROCHE NEOINSTITUTIONNELLE

De manière générale, les approches néoinstitutionnelles sont centrées sur les effets d'un ensemble de règles opérant à différents niveaux. L'objectif principal est alors d'objectiver les effets de ces règles car ils ne sont pas nécessairement apparents. Deux approches se distinguent, sociale et économique. Dans une perspective du « changement social », Di Maggio et Powell (1983) ont expliqué l'isomorphisme des organisations par le biais de processus coercitif, mimétique et normatif. Dans la perspective économique, la théorie institutionnelle souligne le rôle des institutions, définies comme des outils de coordination ou règles du jeu, dans l'émergence et le fonctionnement d'un marché (North, 1991).

Adoptant une approche entrepreneuriale, certains auteurs ont démontré l'importance d'agir sur les règles du marché (Baron, 1981 ; Zeitham et al., 1984 ; Kholi, Jaworski et Sahay, 2000). De manière plus définitive, les chercheurs en stratégie ont défendu l'idée d'une

dynamique entre l'intention stratégique et l'environnement (Hamel et Prahalad, 1994). Au lieu de centrer ses efforts sur l'adaptation aux conditions environnementales, les firmes doivent se concentrer sur leur propre vision et aspiration, ce qui crée une tension organisationnelle positive sur cette aspiration et finalement, transforme les conditions environnementales. Renonçant définitivement à une approche de positionnement sur le marché, D'Aveni (1995) recommande l'emploi de stratégies de rupture comme unique moyen de construire un avantage compétitif durable dans un environnement hypercompétitif. Cette stratégie de rupture consiste en l'emploi régulier de manœuvres perturbant les règles du marché dans le but de conserver une avance sur ses concurrents. Young et al. (1996) montrent comment cette approche est en rupture vis-à-vis de l'école structuraliste traditionnelle.

Cette perspective entrepreneuriale s'applique également au plan social. Sur la base des résultats obtenus par Di Maggio et Powell (1983) et Garud et al. (2002), Lawrence et Suddaby (2010) ont développé une approche stratégique des institutions. Oliver (1991) avait déjà identifié comment la conformité aux standards, mise en œuvre par les firmes, constituait une réponse stratégique. Lawrence et Suddaby proposent plusieurs stratégies visant à créer, maintenir ou déstabiliser une institution.

Les approches structuralistes ou entrepreneuriales que l'on identifie tant au plan économique que social, se retrouvent dans l'analyse de la relation entre la coopération et les règles institutionnelles.

1.2 CONDITIONS STRUCTURELLES ET COOPETITION

Les principales contributions théoriques sur la coopération (Nalebuff & Brandenburger, 1996, Lado, 1997, Bengtsson & Kock 2000) n'analysent pas de manière explicite le rôle joué par la structuration du marché ou la définition des règles régissant son fonctionnement dans l'étude des relations coopératives. Elles sont pourtant citées à plusieurs reprises comme jouant un rôle. Ainsi, Bengtsson & Kock (2000) mentionnent les "conditions structurelles" conditionnant le mode relationnel inter-firmes. Ils indiquent que la dépendance entre les concurrents est due à ces conditions structurelles. Ces dernières expliquent pourquoi les concurrents coopèrent et également pourquoi ils entrent en compétition. Toutefois, les auteurs demeurent toutefois imprécis sur le rôle joué par ces conditions structurelles. En premier lieu,

ces conditions structurelles sont attachées à la situation de dépendance. Elles expliquent les liens entre les différents intervenants du marché et non les modes relationnels conçus comme choix stratégiques. Ces conditions structurelles sont rattachées à la coopération et à la concurrence et non directement à la coopération. Enfin, les auteurs ne définissent pas précisément ce que sont ces conditions structurelles et notamment si les règles de fonctionnement du marché en font partie. Gnyawali et Madhavan (2001) pour leur part, ont enrichi la compréhension des forces structurelles attachées à l'appartenance à un réseau collaboratif. Cette inscription et la position de chaque firme au sein de ce réseau influencent la décision stratégique et les modes relationnels choisis vis-à-vis des partenaires du réseau. Les éléments structurels de l'environnement apparaissent alors comme des déterminants de la stratégie de coopération. Ainsi, certains auteurs ont exploré plus spécifiquement le rôle stratégique architectural ou entremetteur de l'acteur tiers comme intermédiaire dans la relation coopérative (Mariani 2007 ; Dupeyre & Dumez, 2007, Peng & Bourne, 2009, Fernandez, 2011, Salvétat & Géraudel, 2012). Finalement, plusieurs théories appréhendent les effets de certaines forces sur la coopération, incluant les architectures sectorielles, les effets de réseau, la théorie de l'acteur tiers, la théorie néoinstitutionnelle (par la notion d'isomorphisme mimétique).

D'autres chercheurs adoptent une perspective inversée par rapport à ce raisonnement et analysent la coopération comme une situation concurrentielle nécessaire à l'émergence de standards technologiques et de règles institutionnelles. Shapiro et Varian (1999) soutiennent que les concurrents doivent allier leurs forces pour gagner la bataille des standards, et Mione (2006) et Gnyawali (2008) utilisent explicitement le concept de coopération pour montrer qu'il est nécessaire à l'émergence d'un standard ou d'une norme technique. En dépit d'une concurrence sur le développement de nouvelles technologies, ces auteurs montrent que les rivaux coopèrent pour former les structures et développer les standards qui faciliteront le développement et la dissémination des technologies. En explorant le cas de la joint-venture entre Sony et Samsung, Gnyawali (2008) montre en effet que les rivaux coopèrent pour établir les règles du marché. Explorant le marché des géosynthétiques, Mione (2006) montre que la coopération est nécessaire à l'émergence de normes *de jure* (définies dans des organismes de normalisation).

Ces règles peuvent être des standards technologiques ou des clauses contractuelles comme le montre Fernandez (2011) dans son analyse des relations coopératives dans le segment de la

construction de satellites de télécommunications du marché spatial. La relation entre standards technologiques et règles institutionnelles, a été analysée par Mione (2006) qui souligne pourquoi un nouveau marché nécessite des règles institutionnelles pour émerger et se développer. En particulier, l'auteur montre que les normes de jure sont nécessaires pour définir le produit échangé et ses performances. Les travaux conduisant à la publication de normes supposent la coopération car les normes institutionnelles sont développées par des organisations (Standards Developing Organizations - SDO) qui l'imposent par leur fonctionnement. En effet, une SDO rassemble des concurrents autour d'une même table et met à disposition un contexte de travail visant à l'établissement de positions consensuelles entre rivaux. Dans cette analyse, le rôle institutionnel de l'Etat est important en tant que commanditaire de projets autoroutiers pour lesquels les membranes géosynthétiques sont utilisées. Le même impact institutionnel a également été observé dans le cadre des formats électroniques de document : les autorités souhaitent des normes institutionnelles pour des questions d'interopérabilité, ce qui a conduit Microsoft à la stratégie de coopération, même transitoire, dans le cadre hors marché des organismes de normalisation (Chappert et Mione, 2009). Dans ces cas, le rôle majeur des institutions et leur influence sur les modes relationnels employés par les firmes confortent l'idée d'un lien étroit entre la coopération et la dimension institutionnelle d'un marché.

Le hors marché constitue effectivement un lieu spécifique pour analyser les relations concurrentielles. Dumez et Jeunemaître (2005) en soulignent l'importance lorsqu'ils recommandent aux entreprises de se situer tant au niveau du marché qu'au niveau hors marché. Conseillant d'observer des séquences stratégiques multidimensionnelles, ces auteurs mentionnent qu'une stratégie de coopération peut être vue comme l'enchaînement stratégique d'actions et de réactions des firmes au cours du temps selon trois dimensions distinctes : sur le marché, dans le cadre de la définition du marché, et hors-marché. Nous partageons ce type d'approche en nous intéressant plus particulièrement à la relation qui peut exister entre ces trois différentes dimensions.

1.3 DES CONDITIONS STRUCTURELLES AU CONCEPT DE REGLES

Comme le soulignent Dupeyre et Dumez (2007), les stratégies de coopération se développent dans un univers de règles et les régulateurs peuvent imposer aux acteurs de la coopération un fonctionnement spécifique (par exemple en réclamant la mise en place de règles de non-

partage de l'information entre les divisions coopérant au sein des firmes concurrentes). De notre point de vue, cet univers de règles reste à définir plus précisément dans la manière dont il influe sur les modes relationnels inter-firmes, et en particulier quand le mode relationnel mêle des composantes à priori antagonistes.

Dans cet objectif, il est intéressant d'observer que les premiers apports théoriques constitutifs du concept de coopération trouvent leurs racines dans la théorie des jeux (Nalebuff, Brandenburger, 1996). Cette théorie intègre explicitement le rôle rempli par les règles en distinguant par exemple les jeux à information complète des jeux à information incomplète. Dans le premier cas, les joueurs connaissent la structure du jeu. Ils déterminent leur stratégie en fonction de règles établies, même si une asymétrie d'informations peut subsister (jeux à informations imparfaites). Dans le second, ils ne connaissent pas la structure du jeu, ce qui rend difficile l'élaboration d'une stratégie. En effet, si l'on assimile la structure du jeu à celle d'un marché, et que l'on observe que la structure d'un marché est déterminée par un ensemble de règles s'appliquant aux comportements stratégiques possibles (Dumez & Depeyre, 2005), on comprend que l'ignorance de la structure du marché (en d'autres termes la méconnaissance des règles le déterminant) induit des difficultés à élaborer une stratégie.

En théorie des jeux, Harsanyi (1967, 1968) montre qu'il est possible, sous certaines conditions, de transformer un jeu à information incomplète en jeu à information complète, notamment en créant un nouveau joueur, totalement indifférent à l'issue du jeu mais dont on ignore la stratégie (le jeu est à information complète mais imparfaite). Ce parallèle entre théorie des jeux et coopération laisse entendre une forme d'interaction entre la structure (vue comme un ensemble de règles régissant les stratégies possibles) et l'action (vue comme l'unité du comportement stratégique). Or, Bengtsson et Kock (2000) montrent qu'il existe une relation de réciprocité entre la structure et l'action. En particulier, ils précisent comment l'association des brasseurs suédois agit comme tiers « régulant » les flux relationnels entre les brasseurs compétiteurs. Ils évoquent plus exactement des « conditions structurelles » pour expliquer le choix d'un mode relationnel par une firme. Il est délicat d'interpréter avec précision ce que sont ces conditions structurelles (comme dans un jeu à information incomplète), mais l'existence d'un acteur tiers « régulateur » des relations entre concurrents conforte l'idée qu'il existe un effet des règles sur les modes relationnels, en particulier quand ceux-ci mêlent coopération et compétition.

Pour ces raisons, nous trouvons intéressant de mieux comprendre le pouvoir structurant des règles et les conséquences sur le mode d'émergence de la coopération. Cette approche nous a conduits à explorer un cas issu du secteur spatial.

2. UN CAS ISSU DU SECTEUR SPATIAL

Nous avons choisi d'explorer le secteur spatial. Ce secteur présente plusieurs avantages lorsque l'on conduit une analyse en matière de coopération.

2.1. LE SECTEUR SPATIAL

Tout d'abord, c'est un secteur technologique innovant, caractéristique désignée comme favorisant les situations de coopération par Gnyawali et Madhavan (2008). Dans ce secteur, le caractère institutionnel apparaît sous plusieurs formes : en premier lieu, les enjeux géopolitiques incitent les Etats, la Commission Européenne, les agences spatiales à surveiller voire à intervenir directement sur le développement du marché. Le contrôle des satellites de télécommunications est une question prioritaire du point de vue de l'indépendance d'un pays. La lourdeur des investissements est également un facteur clé pour comprendre les forces du secteur et l'opportunité de la stratégie de coopération. Plusieurs auteurs ont exploré ce secteur en examinant les stratégies de coopération (Fernandez, 2011 ; Salvetat, Geraudel, 2012). En particulier, Fernandez a pu analyser ce secteur dans sa thèse en identifiant différentes situations stratégiques comprenant des modes relationnels distincts. Elle a notamment montré l'existence de différentes situations de coopération, une coopération intermédiée dans le cadre du co-développement de la plate-forme Alphabus dans lequel l'Agence Spatiale Européenne a directement provoqué une situation de coopération entre les deux constructeurs principaux de satellites européens, par le biais du programme technologique ARTES-8 : Thalès Alenia Space, résultat de l'alliance entre Finmeccanica et Thalès et Astrium, filiale du groupe EADS. Elle a également considéré d'autres cas de coopération non intermédiée, dans lesquels les constructeurs européens ont coopéré pour équiper l'Arabie Saoudite de satellites de télécommunication. Salvetat et Géraudel (2012) pour leur part, ont qualifié les différents rôles d'acteurs tiers des différents intervenants sur le marché satellitaire.

2.2 UN SECTEUR INSTITUTIONNEL COOPÉTITIF

Le secteur spatial se prête effectivement à la mise au jour de situations coopétitives. En premier lieu, les enjeux associés à son activité et l'ampleur des investissements génèrent de considérables besoins en ressources extérieures et provoquent une intrication entre les marchés institutionnel et commercial. En second lieu, la réalisation des activités impose la coordination précise entre les différents acteurs de la chaîne de valeur qui se trouvent ainsi en situation de forte interdépendance.

2.2.1 Des besoins en ressources extérieures et une intrication entre les marchés institutionnel et commercial

En effet, ce secteur est constitué de trois activités (satellites, lanceurs, équipements au sol) lesquelles sont réparties sur deux marchés (institutionnel et « commercial et export »). Le premier marché est fondé sur les commandes d'agences telles que l'ESA (2.1G€ en 2010), le CNES, le DLR ou l'ASI (0.6G€) et les commandes d'organismes militaires tels que la DGA (0.4G€). Ces deux segments situent l'activité spatiale au niveau national d'une part, pour des raisons de souveraineté nationale, et au plan européen d'autre part, compte tenu du fait que les investissements nécessaires et la complexité des systèmes ne sauraient être pris en charge par un seul Etat. Les problématiques institutionnelles se mêlent aux considérations commerciales, et de ce fait, génèrent des situations relationnelles parfois difficiles à analyser.

Le second marché est constitué d'opérateurs de satellites publics ou privés (Eutelsat, SES, Arabsat ou Globalstar pour 1.6G€) et d'institutionnels extra-européen (i.e NASA ou KARI pour 178M€). Les ventes industrielles représentent au total près de 5.6 G€ en 2009 et 6.1G€ en 2010, soit une croissance de 9.3% à périmètre constant, la répartition étant d'environ 16% pour l'activité lanceur, 51% pour l'activité satellites, 16% pour les missions scientifiques et 15% pour les moyens au sol (le reste étant divers). Concernant les applications satellitaires, les deux segments dominants sont les télécommunications (Hylas, Globalstar, Eutelsat W3) qui totalisent près des deux tiers du chiffre d'affaires et l'observation de la terre (GMES Sentinel, Helios, Cosmo-Pléiades). La croissance des ventes industrielles est de plus en plus soutenue par le développement de services. Nous verrons le cas d'Emergesat, composante centrale d'un service de télécommunications d'urgence par satellite.

2.2.2 Les interdépendances entre les différents intervenants

Sur le segment des télécommunications par satellite, la filière allant de l'amont vers l'aval, autrement dit de la firme qui construit le satellite de télécommunications à l'abonné qui utilise différents services émanant de l'exploitation du satellite, fait intervenir les acteurs suivants :

- Le constructeur du satellite : il conçoit, développe et fabrique le satellite pour sa mise en orbite par l'intermédiaire d'un exploitant lanceur, fournisseur de l'accès à l'espace pour l'opérateur du satellite. La construction du satellite passe schématiquement par la fabrication d'une plate-forme contenant l'ensemble des fonctions opérationnelles du satellite, et d'une charge utile, sorte d'assemblage des instruments nécessaires au déroulement de la mission en orbite.
- L'opérateur du satellite : il gère l'ensemble des tâches liées à la gestion du satellite en orbite et prépare son exploitation en vendant des transpondeurs aux opérateurs de réseaux satellitaires.
- L'opérateur de réseaux satellitaires : il loue les transpondeurs et gère l'ensemble du trafic sur le réseau. Il assure la disponibilité et la performance du réseau selon la répartition des ressources contractuellement attribuées aux fournisseurs d'accès au réseau.
- Le fournisseur d'accès au réseau : il utilise les services d'un ou plusieurs opérateurs de réseaux satellitaires. Il transmet les informations en vrac au fournisseur de service, et il opère les accès des terminaux satellitaires et des passerelles. Chaque fournisseur d'accès au réseau est lié à un ou plusieurs fournisseurs de services par contrat commercial. Ce contrat commercial définit un accord sur le niveau de service attendu.
- Le fournisseur de services : il fournit les ressources de transmission à ses abonnés à partir d'un ou plusieurs terminaux satellitaires.
- L'abonné : c'est l'entité qui achète le service et qui loue l'usage des terminaux satellitaires à l'utilisateur final (le client).

Comme l'ont illustré les auteurs s'étant intéressés au secteur spatial dans le cadre de relations de coopération, différents types de relation peuvent se nouer entre ces différents acteurs. Fernandez (2011) et Salvétat et al. (2012), comme mentionné plus haut, évoquent des relations coopératives entre constructeurs de satellites, par exemple dans le co-développement de la plate-forme Alphabus. Cette segmentation en « rôle » est toutefois analytique. Le niveau

d'intégration verticale des deux principaux industriels européens du secteur (EADS et Thalès) donne lieu à des schémas relationnels complexes, une même firme jouant de multiples rôles. Ainsi, des interdépendances complexes se trouvent régulées de façon plus ou moins formelle par des règles qui ont été plus ou moins co-construites. Nous cherchons précisément à les mettre au jour.

2.3 VERS LA CONSTRUCTION DES REGLES INSTITUANT LA COOPETITION

Notre objectif est effectivement de mettre au jour les relations entre le contexte institutionnel et la situation de la coopétition. En particulier, nous cherchons à identifier les règles institutionnelles en tant qu'elles structurent l'émergence de la coopétition aussi bien que les situations de coopétition en tant qu'ils structurent l'émergence de règles. Finalement, nous désirons montrer la rétroaction entre ces processus.

Une première difficulté méthodologique provient de la variété et de l'importance des types de règles qui sont susceptibles d'opérer dans un secteur aussi complexe. Au-delà des informations sur les règles régissant le secteur, il s'agit de bénéficier d'une connaissance institutionnelle formelle et informelle permettant d'en comprendre le fonctionnement. La seconde difficulté provient de la catégorisation des règles. Les apports des néoinstitutionnalistes demeurent théoriques et difficilement opérationnalisables pour notre recherche. L'identification puis la qualification des règles constituent les deux parties suivantes de la méthodologie.

2.3.1 L'identification des règles

La connaissance du secteur et des règles institutionnelles est fournie par l'un des auteurs de la contribution qui est chargé d'études au sein du Bureau de Normalisation de l'Aéronautique et de l'Espace depuis 2009. Cette position privilégiée lui confère un statut d'observateur participant, puisqu'il gère notamment les travaux d'une commission dont l'activité est dédiée à la normalisation dans le secteur spatial. Cette commission est un lieu d'échanges et de concertation entre acteurs du secteur spatial visant à l'élaboration des positions françaises dans le cadre de l'élaboration des normes de l'ISO TC 20 SC13 et SC14, deux sous-comités de l'ISO traitant respectivement des échanges de données spatiales et de la conception des systèmes spatiaux. La commission est également en liaison avec l'ECSS (European

Cooperation for Space Standardization) et l'ETSI (European Telecommunication Standards Institute).

Pour trianguler le recueil de données, nous avons utilisé des sources primaires et secondaires. Nous avons revu des articles de presse, des comptes rendu de réunion et le contenu de différentes normes. Nous avons confronté les données internes à des documents publics du secteur spatial. Enfin, nous avons conduit plusieurs entretiens non directifs afin d'identifier les raisons perçues qui expliquent le comportement stratégique des différentes firmes.

2.3.2 La catégorisation des règles : utilisation de la théorie institutionnelle

Au sein des différents courants institutionnalistes (classiques et nouveaux), différentes conceptions des règles coexistent. Commons (1934) spécifie la règle comme l'élément de définition « d'organisations actives » motivées par un but commun et porteuses de l'action collective. Celle-ci contrôle l'action individuelle, vue comme constituant un ensemble de transactions. L'institution est la somme de l'organisation et de règles d'activités, tant que les participants ont un comportement tourné vers la recherche d'un profit à travers une action collective. Commons introduit alors le concept d'ordre organisé. Celui-ci est remis en cause par Hayek (1973) qui distingue l'ordre organisé (ou construit) qui émane de l'organisation et l'ordre spontané, résultat de l'action d'individus nombreux. Les règles sont différentes suivant l'ordre qu'elles régissent. Dans le premier cas, les règles sont formelles et correspondent à une répartition des tâches. Ces règles, définies délibérément, sous-tendent les directives qui précisent les objectifs de l'organisation. Elles s'appliquent différemment suivant les membres de l'organisation. Dans le second cas, les règles sont indépendantes de tout objectif et s'appliquent uniformément à l'ensemble des membres de l'organisation. Elles sont pour la plupart tacites même si leur transformation en règle formelle reste possible.

On retrouve cette distinction entre règles formelles et règles informelles chez North (1991). Cependant celui-ci définit la règle comme « la contrainte établie par l'homme et structurant les relations humaines ». En cela, les règles du jeu de la société caractérisent l'institution (qui est ainsi formelle ou informelle). Coriat et Wenstein (2004) nuancent cette approche en suggérant que les « règles du jeu » imposées par les institutions sont autant une contrainte qu'une « ressource » permettant à l'organisation de déployer une stratégie. Il demeure néanmoins délicat de caractériser ces règles.

Pour pallier cette difficulté, nous nous intéressons plutôt aux conséquences induites par la mixité des règles prescrivant la définition d'un marché. North (1991) a établi que les institutions sont créées pour servir les intérêts de ceux qui possèdent le pouvoir de négociation en vue de créer de nouvelles règles. De quelles « nouvelles règles » parle-t-on ? Nous considérons pour notre part que s'agissant de la relation entre le client et les contractants potentiels, l'objet de la négociation et tout l'enjeu de pouvoir se situent dans le compromis, choix technologiques / performances / coûts / délais, caractérisant le produit ou le système qui fera l'objet d'un appel d'offres après la période de recueil d'informations initiée par le client.

Afin de différencier les types règles, nous utilisons les travaux de Coriat et Weinstein (2004) qui proposent d'étendre aux institutions la distinction proposée par Searle (1995) entre « régulations » et « règles constitutives ». En cela, ils distinguent les institutions qui sont à l'origine du marché et qui fondent son existence, des institutions qui assurent et permettent son fonctionnement. Dans le cas que nous analysons, nous séparons ainsi les règles qui définissent le marché, des règles qui aident à opérer le marché. Nous faisons également une distinction entre les règles formelles et informelles, ce paramètre constituant le second facteur de notre catégorisation.

Pour étudier plus précisément la différence entre règles constitutives et régulations, nous choisissons d'exploiter les travaux de d'Auréjan et Tellier (2009) dans leurs travaux sur les stratégies de rupture dans le secteur du jeu vidéo. Auréjan et Tellier rappellent l'existence de deux types de règles. Au niveau de l'organisation d'une part, les règles sont développées pour accélérer la prise de décision et l'amélioration de la prédictibilité des comportements individuels et collectifs. Au niveau inter-organisationnel ou industriel (ou plus généralement à l'extérieur de l'organisation), d'autres part, les auteurs décrivent un second type de règles, qualifié de « macro-règles ». Ces « macro-règles » sont la conséquence des interactions entre les organisations. Elles sont l'enjeu de négociations et de remises en cause car elles découlent d'une acceptation provisoire et conforme à des intérêts. Nous considérons donc dans notre catégorisation deux nouveaux critères : le fait que la règle soit d'application volontaire ou prescriptive et le fait qu'elle émane de l'organisation ou de son environnement.

Dans notre analyse de cas, nous considérerons toutes règles institutionnelles entendues comme d'une part, formelles comme les standards technologiques, normes de droit, spécifications, code de bonnes pratiques et d'autre part, informelles, comme les normes

comportementales, les principes communément partagés, normes relationnelles (Mac Neal, 1983). Enfin, ces règles, si elles ont un caractère contraignant pour la firme au niveau micro, sont également habilitantes au niveau macro, dans la mesure où elles sont nécessaires au bon déroulement des interactions dans un secteur.

L'analyse du cas permet précisément de lier la négociation de ces règles au rôle que ces règles jouent dans la définition du marché.

2.3.3 Le cas Emergesat

Le cas Emergesat a l'avantage de montrer une situation dans laquelle de nombreuses règles institutionnelles sont élaborées dans un contexte coopétitif pour, d'une part, structurer le marché, et d'autre part, définir la base de ce qu'est un service de télécommunication d'urgence basé sur des moyens satellitaires. Nous examinons ce cas pour comprendre l'impact de ces règles sur les relations coopétitives et sur la définition du marché.

Emergesat est une solution développée, en coopération, par le Centre National d'Etudes Spatiales (CNES) et Thalès Alenia Space (aujourd'hui, joint-venture entre Thalès à 67% et Finmeccanica à 33%) (en 2006, Alcatel Alenia Space) au profit de la fondation Casques Rouges. Il s'agit d'un conteneur de télécommunications par satellite qui peut être déployé en situation de crise afin de permettre à des équipes de secours d'établir des communications sur le terrain et/ou de communiquer avec des centres de contrôle extérieurs au lieu de crise. Le terminal d'Emergesat est muni d'une antenne parabolique recevant les signaux émis dans la bande de fréquences Ku. Plus précisément, Emergesat utilise les capacités du satellite Telecom 2D pour les transmissions, mais également les données fournies à travers l'observation du satellite d'observation Spot 5 pour l'imagerie. Telecom 2D est un système construit par Astrium Satellites en 1996 (à l'époque Matra Marconi Space). Son exploitation a été confiée à l'opérateur de satellites de télécommunications européen Eutelsat en 2000. Spot 5 est quant à lui un système développé par le CNES et exploité par la société Spot images, aujourd'hui filiale à 81% d'Astrium.

L'analyse du cas Emergesat permet de tirer plusieurs enseignements concernant le rôle des règles sur la définition du marché, selon leur nature et leur mode d'émergence, plus ou moins négocié.

3. RESULTATS

Une lecture institutionnelle du projet Emergesat nous éclaire sur la nature des règles institutionnelles qui semblent nécessaires au projet, et à la définition du marché. Dans un premier temps nous analysons certaines règles institutionnelles qui sont à la base du fonctionnement du secteur spatial (les régulations). Dans un second temps, nous identifions les règles spécifiques encadrant un cas de relation coopérative en nous intéressant plus particulièrement à celles qui définissent le marché (règles constitutives) (Searle, 1995).

3.1 LA COMPOSANTE INSTITUTIONNELLE DU MARCHE

Le marché des systèmes ECCS¹ est le plus souvent structuré par les besoins institutionnels des Etats dont les services ont la responsabilité de porter secours à des populations en cas de catastrophe et par les besoins des associations humanitaires. De nos jours, ces systèmes sont pour une part des produits commerciaux et pour l'autre des prototypes, résultats de différents programmes de recherche. L'impact des règles sur la structure d'un tel marché est renforcé par la présence d'acteurs institutionnels comme les autorités de sécurité civile nationales et les agences du secteur spatial. En effet, nous avons observé comme les produits commerciaux et autres prototypes sont l'objet d'une forme de promotion au sein de travaux de normalisation en tant que partie d'une manœuvre stratégique hors marché visant à la définition des règles du marché. Ce cas est intéressant du point de vue de la coopération. Les intérêts individuels de nature commerciale sont cerclés par les institutions européennes dans le sens où chaque membre de l'Union Européenne doit coopérer pour garantir un niveau suffisant de sécurité. Cette obligation va au-delà des prérogatives commerciales, les compagnies ayant tout de même pour rôle de fournir la connaissance technique.

¹ Emergency Communication Cell over Satellite

3.2 UN PROJET COOPÉTITIF

Le fonctionnement d'Emergesat est donc basé sur le fonctionnement d'un terminal satellite détenu par Thalès Alenia Space (jouant ici en partie le rôle de fournisseur de services en coopération avec le CNES) et de systèmes orbitaux tantôt exploités par un opérateur de satellites, Eutelsat, tantôt la filiale d'un autre fournisseur de services Astrium Services. D'une part, on observe donc une relation verticale entre les deux concurrents, bien qu'indirecte puisqu'Eutelsat opère la capacité du satellite. D'autre part, la relation semble plus ambiguë puisque les images sont vendues par Astrium Services alors que Thalès Alenia Space aurait bien pu jouer la carte de la synergie en travaillant avec Telespazio qui offre elle aussi des capacités en matière d'imagerie (sa filiale e-Geos et son service Emergency Response Mapping).

Ce choix d'opter pour Spot Image comme collecteur des données est révélateur de différents comportements de recherche de rente. En effet, d'une part, le projet Emergesat n'était pas conçu comme un projet bilatéral (France et Italie) mais comme un projet national. D'autre part, Thalès Alenia Space choisit Spot 5 pour faciliter l'intégration d'Emergesat dans un projet européen, MTA, conduit par Telespazio, et concurrent d'un second projet, DECISION, conduit par Infoterra France, filiale de Astrium Services. On retrouve ici une confirmation du modèle de Lado et al. (1997), placé dans une perspective de la coopération synchronique et géographiquement séparée : le comportement de recherche de rente de Thalès Alenia Space est fortement coopératif au plan national, tandis qu'il est concurrentiel au plan européen. L'orientation coopérative de Thalès Alenia Space au plan national s'explique par le fait que Spot Images, l'opérateur commercial des satellites Spot, était détenu à 7.7% par sa filiale Telespazio lors du développement d'Emergesat. Le comportement de recherche de rentes d'Astrium Services est quant à lui fortement coopératif aux niveaux national et européen. Ceci s'explique par une stratégie fondée sur l'intégration horizontale de compétences complémentaires, dans ce cas précis, les rachats de Spot Images et d'Infoterra.

Pour mieux comprendre l'impact dans l'émergence d'une situation aussi complexe, nous montrons comment, au niveau européen, les stratégies de Thalès Alenia Space et d'Astrium

Services sont basées sur des manœuvres hors marché de promotion des performances des différentes activités en matière de télécommunication d'urgence.

3.3 UN PASSAGE NECESSAIRE PAR LE HORS MARCHE

En l'occurrence, les deux concurrents pilotent l'élaboration d'un rapport technique de l'ETSI (TR 103 166). L'objet de cette manœuvre hors-marché est la négociation de différentes composantes nécessaires pour accompagner la stratégie de la firme sur le marché. D'une part, le document décrit l'architecture des ECCS, le niveau d'interopérabilité de services, les différentes interfaces entre les composantes du système etc. D'autre part, le rapport technique établit des grilles offrant au lecteur (utilisateur potentiel des ECCS) un moyen de comparaison des solutions commerciales disponibles et le potentiel de différents projets de recherche et développement. Ce type de stratégie témoigne du fait que le comportement de recherche de rente des deux firmes est séquencé (Chappert, 2012), allant de la coopération à la compétition pour devenir syncrétique dans le cas de Thalès Alenia Space. L'observation sur le terrain a cependant montré l'implication tardive d'Astrium dans les travaux. Or, les entretiens ont mis en lumière que c'est cette implication qui a été l'élément déclencheur de la phase de négociations entre les différents membres du groupe de travail, dont Telespazio. Ces négociations avaient pour but de s'accorder sur les critères servant de base aux grilles d'évaluation des projets énumérés par le TR 103 166.

3.4 DES MANŒUVRES HORS MARCHE FAVORISANT LA COOPETITION SUR LE MARCHE

Nous sommes alors en présence d'un phénomène double. D'une part, le TR 103 166 est rédigé dans un contexte coopétitif ayant une implication directe avec les marchés nationaux et européens. Ceci rejoint l'idée que l'élaboration de standards s'établit dans un tel contexte coopétitif (Mione, 2006, Gnyawalli, 2008). D'autre part, Astrium, ayant choisi un comportement de recherche de rente coopératif sur le marché, semble contraint de participer à la manœuvre initiée par son concurrent pour faire valoir ses propres intérêts dans le document. Une règle informelle s'impose d'elle-même : la promotion d'intérêts marchands

passer par la participation à la standardisation et ce type de manœuvre hors-marché a pour but de maintenir un niveau de légitimité comparable à celui de ses concurrents vis-à-vis du marché. En effet, les nouvelles institutions se développent quand les acteurs, organisés et disposant de suffisamment de ressources, réalisent des intérêts qu'ils valorisent (Di Maggio, 1988). Plus encore, les organisations ne sont pas en compétition uniquement pour les ressources et les clients mais aussi pour le pouvoir politique, la légitimité institutionnelle et l'adéquation économique et sociale. Le mimétisme normatif d'Astrium vis-à-vis du marché (Di Maggio & Powel 1983) est ainsi conditionné par le résultat de négociations opérées dans un cadre coopératif hors marché.

En résumé, ETSI, comme contexte institutionnel, a encadré une relation de coopération entre les firmes. La séquence de recherche de consensus pendant la rédaction du Rapport Technique, a permis d'établir certaines règles de marché permettant la coopération sur le marché. Cependant, on observe que ces négociations s'opèrent bien plus tôt, dès la définition du marché.

3.5 COOPETITION ET CO-CONSTRUCTION INSTITUTIONNELLE DE LA DEMANDE

Un des résultats de cette recherche est de souligner que les règles institutionnelles co-construisent le marché en décrivant les qualités des acteurs et des services offerts. En effet, nous montrons comment le concept -même d'urgence qui est défini de manière coopérative et certaines règles négociées ont pour conséquence une segmentation de la demande du marché.

La notion d'urgence a été définie par le groupe de travail EMTEL (Emergency Telecommunications) de l'ETSI comme étant un « besoin rapide d'assistance ou de secours ». Deux types d'urgences ont été identifiées par EMTEL : les « urgences quotidiennes », prises en charge par les services de secours habituels comme la brigade de pompiers, les services d'urgence médicale etc. et « les catastrophes » considérées comme « une interruption sérieuse du fonctionnement de la société, représentant une menace significative et répandue, sur la vie ou la santé humaine, sur l'environnement, causée par un accident, une activité humaine ou par la nature, et se développant spontanément ou comme le résultat d'un processus long et complexe ».

Nous nous intéressons ici au second cas (on exclut « les urgences quotidiennes »). La logique suivie par les acteurs du domaine spatial consiste à s'inscrire dans la description des différentes étapes de gestion d'une catastrophe afin d'identifier le rôle joué par le moyen de communication satellitaire face au besoin exprimé par les autorités confrontées à cette catastrophe. Ces étapes sont divisées en trois catégories : la préparation, la réponse à la crise et le retour à une situation normale. Plus précisément, la préparation rassemble les activités dites de « vigilance » et « d'évaluation des anomalies », de « maintenance du système de réponse aux urgences » et de « formation des autorités, des équipes de secours et de la population ». La réponse à la crise répond aux besoins d'alerte aux autorités (concept d' « Early Warning ») et d'alerte à la population (concept de « Mass Alert »). Du point de vue des télécommunications, la réponse à la crise rassemble également toutes les opérations de secours, autrement dit, l'infrastructure mise en place pour assurer la bonne circulation des informations entre les organes situés sur le terrain de la catastrophe (équipes de secours par exemple) et les différents acteurs situés « en arrière garde » de la catastrophe et dont la mission est d'employer tous les moyens nécessaires pour faciliter les opérations de secours et pour maintenir la population informée de l'évolution des événements. Le « retour à une situation normale » rassemble les activités de remise à niveau des services – en particulier de télécommunication – qui étaient disponibles avant la catastrophe.

La circulation des informations entre ces différents intervenants s'appuie sur des technologies et des équipements utilisés dans les télécommunications terrestres ou satellitaires. Des équipements et technologies sont développés par l'industrie, parfois sous couvert d'un financement institutionnel pour le prototypage, dans le but de satisfaire des besoins institutionnels de communication. En cela, ces équipements et technologies font partie d'un « service de radiocommunication » dont la définition est donnée par l'ITU-R : « un service comprenant la transmission, l'émission et/ou la réception d'ondes radio pour des besoins en télécommunication spécifiques » (formellement ce type de service comprend deux éléments : un set de bandes de fréquences et une antenne). Les équipements et technologies cités précédemment sont dédiés à l'opérabilité de l'ensemble des activités à accomplir pour délivrer le service. Autrement dit, les travaux conduits au sein des groupe d'étude de l'ITU-R ont permis de structurer la demande par la description des activités constituant un service radiocommunication, laquelle a été reprise au sein de l'ETSI pour s'accorder sur les activités

qui seront nécessaires pour l'utilisation d'un service de télécommunications satellitaires d'urgence, en d'autres termes l'offre qui répondra à la demande.

3.6 COOPETITION ET COCONSTRUCTION INSTITUTIONNELLE DE L'OFFRE

Au plan international, l'ITU-R a établi une grille décrivant la liste des services (et les activités correspondantes), pour chaque étape du cycle de gestion d'une catastrophe. Cette liste segmente le marché des services de radiocommunication utilisé pour les services d'urgence. Par exemple, on distingue les services de radiocommunication fixes ou mobiles suivant le degré de mobilité/immobilité du récepteur. On discrimine de la même manière la diffusion du signal reçu par un utilisateur, plusieurs utilisateurs ou par zone de diffusion (unicast, multicast ou broadcast). En bleu dans le tableau (voir Annexe) figurent les services dépendant des capacités de satellites d'observation (imagerie) couplées aux capacités de satellites de communication (diffusion des images). Les critères de segmentation de marché sont effectivement considérés comme des variables opérantes pour décrire un management des relations compétitives par des règles (Thomas et Soldow, 1988).

Finalement, l'analyse met en lumière l'enjeu des règles institutionnelles. Emergeant d'un contexte institutionnel qui met en place des relations coopératives entre concurrents, ces règles conditionnent l'organisation du marché.

4. DISCUSSION

Dans cette description des effets de définition du marché des règles définies dans un cadre coopératif, certains éléments méritent toutefois une discussion. Avant tout, le choix du secteur lui-même peut constituer une situation dans laquelle, précisément, le rôle des institutions est particulièrement important et ceci peut constituer une première limite. En effet, la diversité et la variété des règles institutionnelles opérant dans ce secteur compliquent la compréhension de la relation entre coopération et règles institutionnelles. Plus globalement, l'accent porté sur les effets institutionnels, qui sont envisagés à tous les niveaux et peuvent être considérés comme omniprésents, peuvent rendre tautologique l'observation selon laquelle les institutions

engendrent la coopération, comme la coopération engendre des institutions. Enfin, il peut être considéré que la description technique des règles institutionnelles d'un secteur particulier ou d'une situation spécifique de coopération, ne permet pas de tirer des enseignements portant sur le concept même de coopération. Nous considérons ces limites et proposons certains éléments méthodologiques et théoriques pour y répondre et poursuivre ces recherches.

En premier lieu, la situation de ce secteur qui est effectivement très fortement régulé nous semble constituer précisément une opportunité pour mieux comprendre l'impact de ces règles sur la coopération. Pour répondre à la critique de tautologie, nous pensons que ce qui rend spécifique la relation entre règles institutionnelles et coopération, est que les règles institutionnelles peuvent être négociées, c'est-à-dire finalement constituer elles-mêmes le résultat d'un processus de coopération. D'autre part, si les règles constituent une base de dialogue pour favoriser les relations contractuelles, elles sont souvent adaptées au contexte spécifique que constitue un programme spatial. L'analyse du cas permet d'explicitier comment des règles formelles ou informelles sont effectivement coproduites et comment elles co-construisent le marché. Nous avons aussi souligné comment les règles institutionnelles négociées hors marché avaient des conséquences directes sur la définition de la demande et de l'offre d'un marché. Ainsi la définition des règles n'est pas seulement une question d'accès à un marché, elle concerne la création même du marché. Les normes sont le vocabulaire et le vecteur de constitution du marché. Leur grande diversité et variété demeurent toutefois une difficulté méthodologique et ce premier travail exploratoire nous permet de proposer une matrice qui serait utile dans un travail empirique plus systématique.

La table n°1 permet de différencier et de catégoriser les différents types de règles intervenant dans le fonctionnement et dans la définition du marché. Nous pensons que les firmes modifient ces règles en déployant différents types de relations et que la coopération est particulièrement opérante pour co-construire les règles de régulation (pour s'adapter au marché) et les règles constitutives (pour définir le marché), ces manœuvres stratégiques pouvant être effectuées sur le marché et dans le hors-marché.

Enfin, sur un plan conceptuel, nous souhaitons retirer les enseignements de cette première approche qui souligne les liens entre coopération et institutions. Plus précisément, nous nous demandons si le caractère institutionnel n'est pas une composante de la coopération. En effet, si la coopération peut être considérée comme la composition de deux modes relationnels, qui

sont la concurrence et la coopération, sa caractérisation en un mode original suppose d'éliminer la contradiction inhérente à l'addition des deux modes contradictoires dans la relation interfirmes.

Table 1 – Catégorisation des règles de la coopération (auteurs)

Catégorisation des règles de la coopération		Au sein de l'organisation		A l'extérieur de l'organisation	
		Règles formelles	Règles informelles	Règles formelles	Règles informelles
Régulations (fonctionnement du marché)	Règles d'application obligatoire	Quelles sont les règles importantes qui inciteront les firmes à conduire une stratégie de coopération, de compétition ou de coopération dans un processus de création, de maintien ou de perturbation d'un marché ?			
	Règles d'application volontaire				
Règles constitutives (définition du marché)	Règles d'application obligatoire				
	Règles d'application volontaire				

Combiner la compétition et la coopération pour accéder à des avantages, que ni la première ni la seconde stratégie n'offrent, demande effectivement un réajustement des avantages. Or, ces avantages ne se cumulent pas véritablement. Certains avantages sont minorés par la présence d'autres. Par exemple, les bénéfices associés à l'accès aux ressources ou à la réduction des coûts de recherche et développement peuvent être minorés par la menace de perdre la spécificité de ses savoir-faire. Dans le secteur spatial, le management des projets coopératifs fait apparaître un certain nombre de risques qui doivent être gérés. Pour comprendre le concept de coopération, il nous semble donc opportun changer de paradigme.

Lorsqu'ils proposent de changer de paradigmes, Bengtsson et al. (2010) décrivent la coopération comme l'adjonction de deux dimensions indépendantes, l'une coopérative, l'autre compétitive, en considérant ces deux dimensions comme des variables discrètes, pouvant prendre une "valeur" faible ou forte. Constatant que cette description génère des contradictions, les auteurs suggèrent que la coopération est un champ relationnel où la compétition et la coopération s'opère de façon modérée. Ils suggèrent également que des "forces" vont amener les firmes concurrentes à coopérer. Des exemples sont cités parmi lesquels le contexte institutionnel, la demande d'un client ou celle émanant d'une autorité pour le développement de nouveaux produits. Ces exemples sont regroupés sous l'appellation "conditions structurelles". Les auteurs concluent sur le manque de littérature traitant de l'influence de ces "conditions structurelles" sur la coopération et la typologie de ces "conditions structurelles".

Par ailleurs, Bengtsson et Kock (2000) ont également établi que deux des facteurs clés à toute relation coopérative sont le besoin en ressources extérieures et la position relative sur un secteur. Or, l'analyse du cas et la prise en compte de la variable institutionnelle nous incitent à considérer que la coopération favorise la capacité des firmes à être conformes à un ensemble de règles structurant le marché où elles opèrent. Et plus encore, nous défendons la thèse que le degré de syncrétisme du comportement de recherche de rente développé par Lado et al (1997) dépend de la capacité des entreprises à adopter les règles spécifiques conduisant à une situation de coopération. Nous construisons ainsi la figure 1 précisant les trois dimensions caractéristiques d'une relation coopérative en tant que mode relationnel propre pour former un repère dans lequel nous tenterons de positionner les firmes.

L'utilité d'un tel schéma nous paraît double. D'une part, il pourrait constituer un repère pour évaluer la performance d'une relation coopérative vis-à-vis d'autres modes relationnels, en particulier de manière prédictive, afin d'anticiper les tensions qui naîtront de la relation coopérative. D'autre part, il pourrait constituer un moyen de comparer les cas étudiés dans la littérature traitant de la coopération.

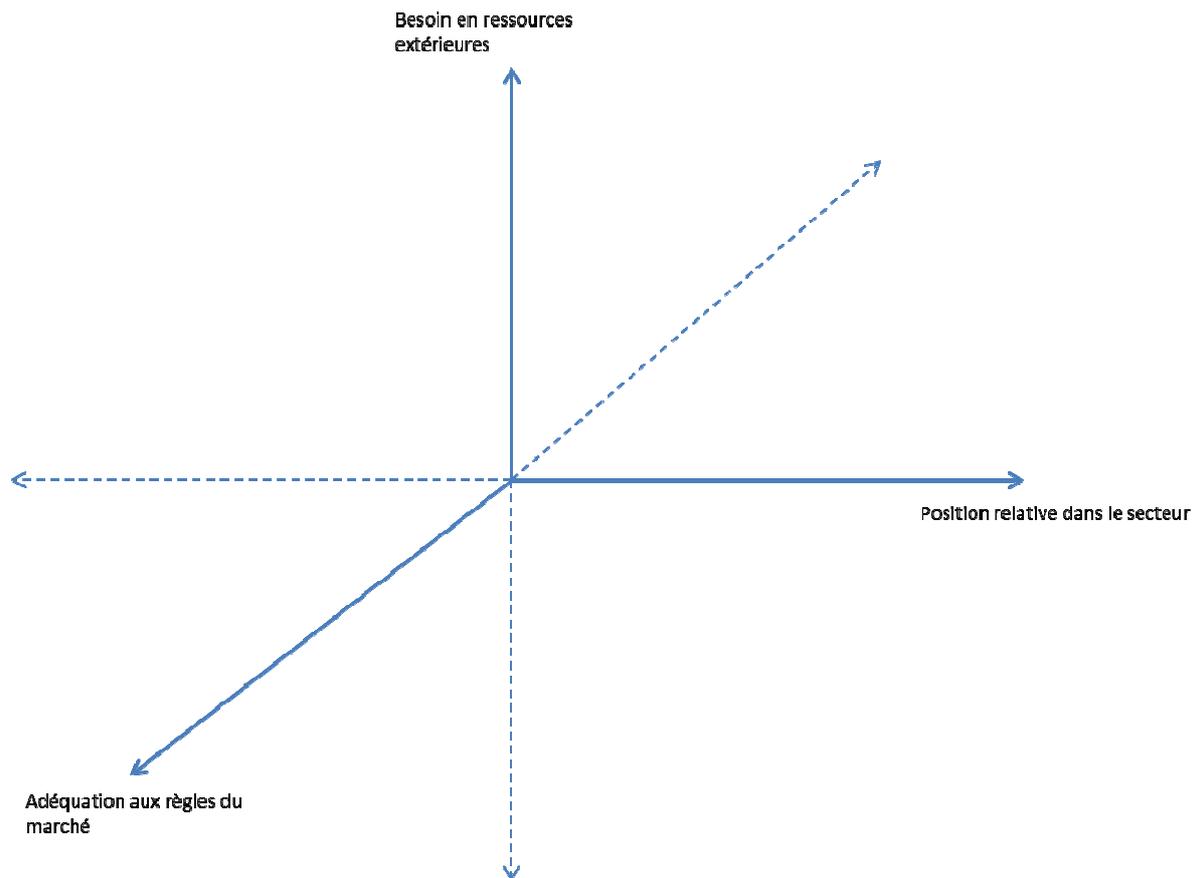


Figure 1 – Premiers éléments pour un repère caractérisant la relation coopérative (Auteurs)

5. CONCLUSION

Dans cette étude exploratoire, nous avons montré l'importance du contexte institutionnel en lien avec la coopération. Nous avons observé que les règles institutionnelles constituaient un enjeu stratégique important pour plusieurs raisons. D'abord, les institutions nationales et internationales peuvent imposer des règles institutionnelles définies de façon coopérative. Dans le secteur spatial, les enjeux géopolitiques ont un impact sur les stratégies relationnelles entre concurrents notamment au travers des politiques industrielles et des investissements. Mais au-delà de ces incitatifs institutionnels, le montant des investissements exigés dans ce domaine et les interdépendances entre les différents acteurs au sein de l'industrie conduisent naturellement les intervenants à adopter la stratégie de coopération comme moyen de partager les investissements et les risques associés à l'innovation et également pour compléter leurs compétences afin de constituer une offre possible sur le marché.

Cependant, demeure la question concernant les effets itératifs entre institutions et coopération. Dans notre contribution, nous avons porté l'accent sur le fait que les règles institutionnelles,

formelles et informelles, prescriptives ou habilitantes, définissant le marché, ou permettant son fonctionnement, pouvaient elles-mêmes être le produit d'un processus coopétitif. Nous avons ensuite considéré que ces règles coopétitives peuvent jouer un rôle disruptif sur le marché, car elles permettent aux concurrents qui y ont participé, non seulement d'être admis comme offreurs sur le marché, mais aussi de coconstruire les conditions mêmes du marché. Considérant le poids de cette variable institutionnelle dans le concept de coopétition, nous avons alors revisité le concept lui-même au travers de la matrice de Bengtsson and Kock (2000) en proposant une troisième dimension, l'adéquation aux règles du marché, comme troisième dimension de la coopétition. N'est-ce pas une perspective prometteuse ?

Références

- Auréjan, Tellier. 2009. "La modification des règles du jeu sectoriel : le cas de l'industrie du jeu vidéo". *Revue française de gestion*, 197:127-145.
- Aveni, (D'). 1995, *Hypercompétition*, Paris: Vuibert.
- Bengtsson, Kock. 2000. "Coopetition in Business Networks: To Cooperate and Compete Simultaneously". *Industrial Marketing Management*, 29: 411-426.
- Bengtsson, Eriksson, Wincent. 2010. "Coopetition: new ideas for a new paradigm", in Yami, *Coopetition: Winning strategies for the 21st Century*. Cheltenham: Edward Elgar, p 19-39.
- Brandenburger, Nalebuff. 1995. "The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy". *Harvard Business Review*, July-august: 57-71.
- Brandenburger, Nalebuff. 1996. "Co-opetition", New York: Harper Collins.
- Chappert, Mione. 2009. "Standards war in cooperation context: does coopetition apply? The case of ODF and OOXML". *The 6th International Conference on Standardization and Innovation in Information Technology (SIIT)*, 8-10 September, Tokyo, Japan.
- Chen. 1996. "Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration". *Academy of Management Review*, 21: 100-134.
- Coriat, Weinstein. 2004. "Institutions, échanges et marchés". *Revue d'Economie Industrielle*. 107: 37-62.
- Dagnino, Padula. 2002. "Co-opetition Strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation". *Second Annual EURAM Conference*. May 9-11, Stockholm.
- Dagnino, Le Roy, Yami. 2007. "La dynamique des stratégies de coopétition". *Revue Française de Gestion*. 33(76): 87-98.

- Depeyre, Dumez. 2007. "Le rôle du client dans les stratégies de coopération". *Revue Française de Gestion*. 7(176): 99-110.
- Di Maggio, Powell. 1983. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*. 48(2): 147-160.
- Dumez, Jeunemaître. 2005. "Concurrence et coopération entre firmes: les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche". *Finance Contrôle Stratégie* 8(1): 27-48.
- Fernandez. 2011. "Le management de la coopération ; le cas de programmes spatiaux des télécommunications européens". *PhD thesis*. Montpellier 1 University. France.
- Garud. 1994. "Cooperative and competitive behaviors during the process of creative destruction". *Research Policy*. 23(4): 385-394.
- Garud, Jain, Kumaraswamy. 2002. "Institutional entrepreneurship in the sponsorship of Common technological standards: the case of Sun Microsystems and Java". *Academy of Management Journal*, 45(1): 196-214.
- Gnyawali, He, Madhavan. 2008, "Coopetition, promises and challenges", in Wankel (ed.), "The 21st century management: a reference handbook". CA. Thousand Oaks, pp. 386-398.
- Gnyawali, Park. 2011. "Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation". *Research Policy*, 40(5): 650-663.
- Gnyawali, Park. 2009. "Co-opetition and Technological Innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model". *Journal of Small Business Management*. 47(3): 308-330.
- Gnyawali, He, Madhavan. 2006. "Impact of co-opetition on firm competitive behavior: an empirical examination". *Journal of Management*. 32(4): 507-530.
- Harsanyi.1967. "Games with incomplete information played by Bayesian players – Part I Basic principles". *Management Science*. 14(3).
- Jacobides, Billinger. 2006. "Designing the boundaries of the firm: from 'make, buy or ally' to the dynamic benefits of vertical architecture". *Organization Science*. 17(2): 249-261.
- Lado, Boyd, Hanlon. 1997. "Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model". *Academy of Management Review*. 22(1): 110-141.
- Lawrence, Suddaby. 2010. "Institutions and institutional work" in Clegg, Hardy, Nord, Lawrence (Eds). "Handbook of organization". Cambridge. University Press.
- Luo. 2004. "Coopetition in International Business". Copenhagen. Business School Press.

- Mariani. 2007. "Coopetition as an emergent strategy : empirical evidence from an Italian Consortium of opera house". *International Studies of Management and organization*. 37(2): 87-126.
- Mione. 2009. "When entrepreneurship requires coopetition: the need for standards in the creation of a market". *International Journal Entrepreneurship and Small Business*. 8(1): 92-109.
- North. 1991. "Institutions". *Journal of Economic Perspective*. 5(1).
- Padula, Dagnino. 2007. "Untangling the Rise of coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure". *International Studies of Management. & Organization*. 37(2): 32-52.
- Peng, Bourne. 2009. "The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks". *British Journal of Management*. 20(3): 377-400.
- Salvetat, Géraudel. "The Tertius Roles in a Coopetitive Context: The Case of the European Aeronautical and Aerospace Engineering Sector". *European Management Journal*. 30(6).
- Shapiro, Varian. 1999. "The art of standards war". *California Management Review*. 41(2): 8-32.
- Yami, Castaldo, Dagnino, Le Roy. 2010. "Coopetition, wining strategies for the 21st century". Cheltenham: UK. Edward Elgar Publishing, pp 288.
- Yami, Le Roy. 2010. "*Stratégies de coopétition*". Bruxelles. De Boeck.
- Young, Smith, Grimm. 1996. "Austrian and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance". *Organization Science* 7(3):243-254.

Annexe

Disaster phases	Major radio communication services involved	Major tasks of radio communication services
Prediction & Detection	Meteorological services (meteorological aids and meteorological-satellite service)	Weather and climate prediction. Detection and tracking of earthquakes, tsunamis hurricanes, typhoons, forest fires, oil leaks etc. Providing warning information
	Earth exploration-satellite service	
Alerting	Amateur services	Receiving and distributing alert messages
	Broadcasting services terrestrial and satellite (radio, television, etc.)	Disseminating alert messages and advice to large sections of the public
	Fixed services terrestrial and satellite	Delivering alert messages and instructions to telecommunication centers for further dissemination to public
	Mobile services (land, satellite, maritime services, etc.)	Distributing alert messages and advice to individuals
Relief	Amateur services	Assisting in organizing relief operations in areas (especially when other services are still not operational)
	Broadcasting services terrestrial and satellite (radio, television, etc.)	Coordination of relief activities by disseminating information from relief planning teams to population
	Earth exploration-satellite service	Assessment of damage and providing information for planning relief activities
	Fixed services terrestrial and satellite	Exchange of information between different teams/groups for planning and coordination relief activities
	Mobile services (land, satellite, maritime services, etc.)	Exchange of information between individuals and/or groups of people involved in relief activities

Tableau 1 – Source ITU-R