

# **Redéfinir une relation de coopération pour maintenir la légitimité d'une organisation contestée**

## **Le cas d'Air France et la SNCF face aux contestations environnementales du transport aérien**

**Alessandra, Pauline**

Montpellier Research in Management, Université de Montpellier

pauline.alessandra@etu.umontpellier.fr

**Chiambaretto, Paul**

Montpellier Business School / École Polytechnique

p.chiambaretto@montpellier-bs.com

### **Résumé :**

---

Cette recherche étudie dans quelle mesure une stratégie de coopération peut contribuer au maintien de la légitimité d'une organisation. À travers l'étude de cas du partenariat entre Air France et la SNCF, nous analysons comment une entreprise contestée du fait de son impact environnemental peut s'appuyer sur une coopération stratégique avec un concurrent pour maintenir sa légitimité. Considérant la légitimité comme une ressource, notre étude révèle que le maintien de la légitimité nécessite de réduire drastiquement les tensions associées à la compétition dans la relation de coopération. Cela peut passer par l'abandon de parts de marché qui n'étaient plus stratégiques pour l'entreprise contestée. Ce changement de cap stratégique doit s'accompagner d'une refonte d'un narratif sur la relation de coopération afin de rendre possible un transfert de légitimité de l'acteur légitime vers l'acteur contesté.

**Mots-clés :** légitimité ; maintien de la légitimité ; coopération ; transport aérien

# **Redéfinir une relation de coopération pour maintenir la légitimité d'une organisation contestée**

## **Le cas d'Air France et la SNCF face aux contestations environnementales du transport aérien**

### **1. INTRODUCTION**

Une organisation est considérée comme légitime lorsqu'elle est perçue comme désirable, appropriée et conforme aux attentes sociétales (Suchman, 1995). Cette légitimité repose sur l'acceptation de l'organisation par son environnement ou la société dans laquelle évolue (Kostova et Zaheer, 1999). Toutefois, cette perception peut changer si l'organisation agit d'une manière qui n'est pas considérée comme adéquate ou si les normes sociétales se transforment. Des comportements jugés inappropriés peuvent donc entraîner une désapprobation et l'organisation peut devenir contestée (Hampel et Tracey, 2019). Face à ce risque, une approche stratégique de la légitimité suppose que des actions peuvent être entreprises pour légitimer une organisation (Dowling & Pfeffer, 1975). On appelle alors stratégie de maintien le fait pour une organisation de lancer des initiatives stratégiques afin de protéger et maintenir une légitimité déjà acquise (Wuart et al., 2022). Ces stratégies prennent des formes diverses. Les entreprises peuvent répondre aux critiques en nommant des personnes respectées au sein de leur conseil d'administration (Dowling et Pfeffer, 1975), utiliser des récits normalisants tels que des dénégations, des explications ou des justifications (Suchman, 1995, Patriotta et al., 2017), démontrer leur rôle dans la société (Hampel & Tracey, 2017), en s'engageant auprès des parties prenantes (Burchell & Cook, 2013) ou en mettant en œuvre des projets consacrés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (Werther & Chandler, 2005 ; Aqueveque et al., 2018). D'autres approches capitalisent sur le transfert de légitimité, comme l'obtention d'un soutien externe (Galaskiewicz, 1985) ou la collaboration avec des organisations plus légitimes (Oliver, 1991). Mais comment faire lorsque les organisations plus légitimes sont des concurrents sur un marché donné ?

La coopération définit le fait, pour deux ou plusieurs entreprises, de coopérer tout en maintenant une relation de compétition afin de générer de meilleures performances (Bengtsson

et al., 2014 ; Chiambaretto et al., 2022). Ainsi, une entreprise contestée peut avoir intérêt à collaborer avec un concurrent, et cela dans une logique d'accès à des ressources détenues par l'autre firme, profitant à la fois des effets positifs de la concurrence, mais aussi de la collaboration (Bengtsson & Kock, 2000 ; Ritala et Hurmelinna-Laukannen, 2018). La coopération permet d'accéder à des ressources pouvant manquer (servant ainsi au maintien de sa légitimité), tandis que la concurrence lui permet de maintenir un comportement offensif sur le marché (Gnyawali & Ryan Charleton, 2018). Il existe néanmoins de nombreuses tensions entre les partenaires adversaires (Tidström, 2014 ; Fernandez et al., 2014). Si les organisations en situation de coopération peuvent créer de la valeur, elles peuvent également en détruire dans le cas où elles entraîneraient de graves conflits associés à des comportements opportunistes (Ritala & Humelinna-Laukkanen, 2018 ; Le Roy et al., 2018). Or, dans le cadre d'une relation de coopération préexistante, le risque de transfert de la contestation du fait de la fréquentation d'un acteur contesté est réel (Ashfort et al., 2017 ; ; Vergne, 2012 ; Bruyaka et al., 2017). La relation de coopération peut alors devenir asymétrique et problématique pour les deux membres de l'alliance (Das & Teng, 200). Néanmoins, nous savons aujourd'hui peu de choses sur la façon dont une relation entre deux concurrents peut permettre à une organisation contestée de maintenir sa légitimité. Notre question de recherche est donc la suivante : **comment un acteur contesté peut-il maintenir sa légitimité au sein d'une relation de coopération ?**

Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude de cas de la relation de coopération entre Air France et la SNCF, deux entreprises de transport à la fois partenaire depuis plus de 20 ans, mais aussi en concurrence sur le réseau domestique français. Air France, compagnie aérienne, appartient en outre à un secteur d'activité en crise de légitimité du fait de sa contribution au réchauffement climatique (Chiambaretto et al., 2021). Nous avons réalisé une étude longitudinale des relations entre ces deux compagnies, de leur création à nos jours, pour comprendre la façon dont le transport aérien français peut, ou non, bénéficier de la légitimité du transport ferroviaire, reconnu plus vertueux pour l'environnement. Nous soutenons, à travers ce cas, que dans une relation de coopération, un acteur contesté peut avoir tout intérêt à abandonner la compétition lorsque le marché n'est pas prioritaire, afin de tout miser sur la coopération pour maintenir sa légitimité. En effet, notre étude identifie la légitimité comme une ressource susceptible d'influencer l'asymétrie dans la coopération. Un acteur moins légitime peut chercher à rééquilibrer cette asymétrie par des stratégies telles que réduire le niveau de compétition sur un marché, ainsi qu'en transformant sa communication vis-à-vis de son concurrent. L'étude contribue également à la compréhension du transfert de légitimité,

définissant la coopération comme un moyen de maintenir la légitimité des acteurs contestés, nécessitant un narratif dédié pour réussir.

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1 LÉGITIMITÉ, ET STRATÉGIES DE MAINTIEN DE LA LÉGITIMITÉ

La légitimité organisationnelle désigne la perception selon laquelle une organisation est souhaitable, appropriée et adéquate au sein d'un système de normes, de valeurs et de croyances (Suchman, 1995). La légitimité est un atout essentiel, car les organisations légitimes ont plus de facilité à acquérir des ressources si leur comportement est perçu conforme aux normes et aux attentes de la société (DiMaggio et Powell, 1983 ; Aranda et Simons, 2022). En effet, la légitimité joue un rôle dans les échanges économiques et sociaux d'une organisation. Il a été montré, par exemple, que les parties prenantes souhaitent plutôt s'engager avec des organisations légitimes (Brown, 1998 ; Deephouse & Carter, 2005). Deephouse et al. (2018) rappellent d'ailleurs que la plupart des parties prenantes tenteront d'éviter de travailler avec des organisations contestées, c'est-à-dire des organisations dont la légitimité est débattue ou conditionnelle. Pfeffer & Salancik (1978) expliquent en outre qu'une organisation qui peut convaincre un public que ses concurrents ne sont pas légitimes peut parvenir à éliminer une partie de la concurrence.

La légitimité peut ainsi être un avantage compétitif sur un marché donné. Les liens entre légitimité et performance financière ont également été étudiés, dans une perspective d'analyse stratégique. Des chercheurs ont ainsi montré qu'il existait un lien entre la légitimité d'une organisation et sa valeur d'introduction en Bourse (Cohen & Dean, 2005), le prix de ses actions (Lamen & Zaheer, 2012) ou encore son risque sur le marché boursier (Bansal & Clelland, 2004). Pour Brown (1998), la légitimité est même une condition *sine qua non* pour accéder aux ressources, aux marchés, et assurer une survie à long terme. À l'inverse, les organisations dont la légitimité est contestée ont moins de liberté et sont beaucoup plus sous surveillance. Deephouse (1996) l'illustre en montrant que les organisations dont la légitimité est contestée ont plus de mal à obtenir certains prêts auprès de banques. On peut ainsi dire que la légitimité d'une organisation est un vrai enjeu stratégique (Child, 1972), dans la mesure où elle joue un rôle dans la survie des organisations. Or, si les organisations peuvent avoir une action sur leur

perception de légitimité, c'est qu'elles peuvent, à un certain moment, voir leur légitimité basculer, au point de paraître, pour une certaine audience, illégitime.

Or, les crises, comme le réchauffement climatique, peuvent exposer les organisations à des critiques sociales négatives et à la désapprobation (Roulet & Bothello, 2022). Une approche stratégique de la légitimité suppose que des mesures peuvent être prises pour maintenir ou réparer la légitimité d'une organisation (Dowling et Pfeffer, 1975). On appelle alors stratégie de maintien le fait pour une organisation de lancer des initiatives stratégiques afin de protéger et maintenir une légitimité déjà acquise (Wiart et al., 2022). Par exemple, les entreprises peuvent répondre aux critiques en nommant des personnes respectées à leur conseil d'administration (Dowling et Pfeffer, 1975), en utilisant des récits normalisant tels que des dénégations, des explications ou des autojustifications (Suchman, 1995 ; Patriotta et al., 2011), en démontrant leur rôle dans la société (Hampel et Tracey, 2017), en s'engageant auprès des parties prenantes (Burchell et Cook, 2013 ; Karakulak et Stadtler, 2022), ou en mettant en œuvre des projets de RSE (Werther et Chandler, 2005 ; Aqueveque et al., 2018). D'autres approches capitalisant sur le transfert de légitimité sont possibles, comme l'obtention de soutiens externes (Galaskiewicz, 1985) ou la collaboration avec des organisations plus légitimes (Oliver, 1991). On peut ainsi imaginer qu'un concurrent puisse jouer un rôle dans le maintien de la légitimité d'une organisation à l'occasion d'une collaboration conjointe.

## **2.2 LA COOPÉTITION**

Lorsque deux ou plusieurs organisations concurrentes se mettent à collaborer entre elles, on parle de « coopétition » (Bengtsson & Kock, 2000). Chiambaretto et al. (2022), dans leur article définissant ce qu'est la coopétition et ce qu'elle n'est pas, identifient trois dimensions qui permettent de définir les relations de coopération entre concurrents. Selon les auteurs : (1) la coopétition demande que la coopération et la compétition se déroulent simultanément ; (2) La coopétition exige une compétition intense sur des marchés critiques entre les entreprises partenaires ; (3) la coopétition exige une coopération intense sur des activités ou marchés critiques entre les deux entreprises en compétition. Contrairement à une relation de coopération simple, une coopération entre concurrents admet de plus nombreuses tensions (Clarke-Hill et al., 2003 ; Fernandez et al., 2014), bien que la coopération puisse aussi être très complémentaire (Chen, 2008) et apporter de nombreux bénéfices (Ritala, 2012). Bengtsson et al. (2003) notent par exemple : l'accès à des ressources externes comme du savoir-faire ou des ressources

financières. La coopération permet à une entreprise d'obtenir les ressources qui lui manquent, tout en bénéficiant d'un certain niveau de pression associé à la concurrence, pour continuer à encourager l'innovation et un comportement offensif sur les marchés (Gnyawali & Ryan Charleton, 2018).

Pour autant, les relations de coopération ne vont pas de soi et peuvent parfois souffrir d'asymétries. Selon la théorie de la dépendance des ressources, il y a une situation d'asymétrie lorsque l'échange n'a pas la même importance pour les deux entreprises qui participent à la relation (Pfeffer & Salancik, 2003 ; Casciaro & Piskorski, 2005). En pareil cas, l'organisation la plus forte peut tenter de profiter de l'organisation la plus faible. Dans une situation de coopération, Gnyawali, He & Madhavan (2007) prennent l'image du gâteau pour expliquer les différentes étapes de coopération. Ainsi, la coopération sera aisée entre les partis pour le partage des plus petites parts. En revanche, la compétition sera plus forte pour le partage des grosses parts. Or, lorsqu'il existe en plus des asymétries entre les entreprises, les envies ne sont pas forcément les mêmes. D'une certaine façon, les entreprises ne cherchent pas la même part de gâteau (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Les recherches se sont essentiellement focalisées sur l'asymétrie de taille et de moyens entre les organisations d'une même alliance (Baumard, 2018). Mais peu ont observé cette asymétrie d'un point de vue de la légitimité, alors considérée comme une ressource. En effet, Deephouse (2000) montre que la légitimité est un actif d'une organisation et qu'à ce titre, il est possible d'agir dessus.

### **2.3 COOPÉRATION ET LÉGITIMITÉ**

Bien que répondant à des enjeux stratégiques pour les organisations, les littératures portant sur la coopération et la légitimité ont peu été croisées dans la recherche aujourd'hui. Généralement, les études se concentrent essentiellement sur l'acquisition de la légitimité par la coopération inter-organisationnelle. Ainsi, les chercheurs étudient généralement des formes de coopération pour promouvoir la légitimité d'une industrie ou d'un domaine par une action collective – par exemple, en aidant les nouveaux entrants à intégrer un marché – tout en observant que les organisations gardent une forme de concurrence dans leurs statuts (Sonenshein et al., 2017 ; Barnett, 2006). Xu & Xi (2020), par exemple, étudient la façon dont la coopération entre deux types d'entreprises sociales peut permettre d'acquérir de la légitimité. Il a également été montré que la coopération pouvait permettre aux entreprises de développer de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances, ce qui peut les rendre plus légitimes aux yeux de leurs clients,

de leurs fournisseurs et des autres acteurs de leur environnement (Dyer et Singh, 1998). La coopétition permet en outre de donner de la légitimité à des marchés ou des industries émergentes (Santos & Eisenhardt, 2009 ; Mathias et al., 2018).

Par ailleurs, certains rapprochements ont également pu être réalisés au sein de la littérature consacrée aux logiques institutionnelles. Ainsi, Granata et al. (2019) ont montré, au travers d'une étude longitudinale de l'industrie viticole du sud de la France, quatre phases de coopétition : le lancement, la formalisation, la protection et le renforcement. Ils étudient plus particulièrement la place de l'entrepreneur comme agent institutionnel de changement et discutent du rôle de la légitimité dans la coopétition. Ainsi, la coopétition peut être utilisée comme une méthode alternative pour augmenter la légitimité des entrepreneurs, en se basant essentiellement sur leur expertise. Néanmoins, la coopétition aide à renforcer cette légitimité en combinant les compétences et les ressources des concurrents, à condition de bien anticiper les enjeux de maintien de l'identité et de la légitimité au moment de la collaboration. En ce qui concerne le maintien de la légitimité dans le cadre de relations coopétitives, nous n'avons pas identifié de littérature à ce sujet. C'est ce que cette étude cherche à étudier aujourd'hui.

C'est pourquoi notre question de recherche pose la question suivante : **comment un acteur contesté peut-il maintenir sa légitimité au sein d'une relation de coopétition ?**

### 3. METHODE & CONTEXTE EMPIRIQUE

#### 3.1 CONTEXTE EMPIRIQUE

*Transport aérien et montée des mouvements de flight shaming en Europe.* En 2017, un nouveau mouvement de protestation contre les vols en avion a vu le jour en Suède. Popularisé sous l'appellation « flygskam » ou « flight shaming », soit la « honte de voler », il soutient que le transport aérien a un impact négatif sur l'environnement en raison de ses émissions massives de CO<sub>2</sub>. Cela rend les voyages en avion de plus en plus socialement inacceptables, surtout lorsqu'ils peuvent être remplacés par des moyens de transport décarbonés ou par la vidéoconférence. Le flight shaming affaiblit donc la légitimité des compagnies aériennes (Chiambaretto & Roulet, Le Monde, 2019 ; Illia et al., 2022) et impose de nouveaux risques financiers tels que les taxes vertes qui pourraient potentiellement nuire à la performance des compagnies aériennes (The Guardian, 2023). En France, c'est la compagnie Air France qui est

la plus connue et la plus à risque sur ces enjeux de légitimité. Son bilan carbone est d'ailleurs de plus en plus mis en regard de celui de la SNCF, sa concurrente sur le réseau domestique.

***Air France et la SNCF.*** Air France et la SNCF sont deux compagnies de transport françaises dont l'histoire est intimement mêlée. À la fois concurrente sur le réseau domestique mais aussi complémentaire dans la façon dont elles répondent aux besoins de leurs clients respectifs dans leurs pratiques de mobilité, leur relation est maillée de rapprochements et d'éloignements. Concurrentes féroces sur les lignes longue distance, mais capables de s'associer pour améliorer l'aménagement du territoire français, elles cumulent, à ce jour, plus de 20 ans de relations de coopération (qui seront décrites dans les parties suivantes).

### **3.2 DESIGN DE RECHERCHE**

Dans le cadre d'une étude cherchant à décrire et comprendre un nouveau phénomène, un design de recherche qualitatif semble plus approprié (Miles & Huberman, 1994). La démarche qualitative nous permet en effet de progresser vers l'abstraction à partir d'éléments concrets, en cadrant les caractéristiques du phénomène analysé (Strauss, Corbin 1990). Nous avons réalisé une étude de cas afin de mieux comprendre comment une relation de coopération pouvait évoluer dans le cadre du maintien de la légitimité d'un membre de l'alliance. Les études approfondies sont le meilleur moyen d'explorer des phénomènes à multiples facettes dans leur contexte réel, en particulier lorsque le contexte n'est pas clair ou évident (Yin, 1981).

### **3.3. COLLECTION DES DONNÉES ET ANALYSE**

Pour comprendre comment une organisation contestée pourrait bénéficier d'une relation de coopération pour maintenir sa légitimité, nous nous sommes appuyés sur des méthodes de *grounded theory* pour analyser nos données de manière inductive. Nous avons analysé nos données au fur et à mesure de leur collecte, en nous concentrant sur les mutations de la relation de coopération dans le temps. Notre analyse s'est déroulée en trois phases distinctes.

***Chronologie et étude de cas.*** La motivation initiale était la compréhension des évolutions de la relation entre Air France et la SNCF. Nous avons commencé par nous plonger dans les études sur l'intermodalité en France, ainsi que dans les archives d'Air France pour comprendre son

rapport au train, d'abord perçu comme un moyen de transporter des clients sur des routes non desservies par l'avion, avant de se transformer comme concurrent principal en France avec l'arrivée du TGV. Nous avons donc recentré notre collecte de données sur la période après l'introduction du TGV, constatant que depuis la crise du Covid-19, le discours avait beaucoup changé sur le rapport au train, passé de concurrent à principal allié pour la décarbonation du trafic aérien en France.

**Identification des tensions et des enjeux liés à la décarbonation.** Dans un second temps, nous nous sommes concentrés sur l'étude sur des enjeux de collaboration et de compétition directement liés à la question environnementale. À ce stade, notre collecte de données est passée des archives aux publications récentes des deux entreprises, ou de la presse. Nous avons également mené une série d'entretiens avec des acteurs actuellement en poste ou ayant quitté leur poste depuis moins de deux ans, directement en lien avec les enjeux de décarbonation et d'intermodalité. Le tableau 1 présente l'ensemble de ces données secondaires, tandis que le tableau 2 présente la liste des entretiens menés.

**Tableau 1. Données secondaires**

TYPE DE DOCUMENT	OBJET	NOMBRE
Archives	Journaux internes Air France/Air Inter : 1938-2013	609
Articles de presse	Articles relatifs aux relations Air France - SNCF	130
Rapport annuel Air France	Documents d'enregistrement universel du groupe Air France KLM	20
Communiqués de presse	Communiqués de presse Air France relatifs à l'intermodalité	13
Transcription	Table ronde du Paris Air Forum 2020, 2021, 2022, 2023	6
Rapport	Rapports institutionnels ou de cabinet de conseils sur l'intermodalité	5
Présentation	Présentation de conseil d'administration Air France et Air France KLM	3
Transcription	Audition au Sénat de dirigeants AF ou SNCF	2
Discours	Inauguration du TGV par François Mitterrand, Président de la République Française	1

**Tableau 2. Entretiens menés**

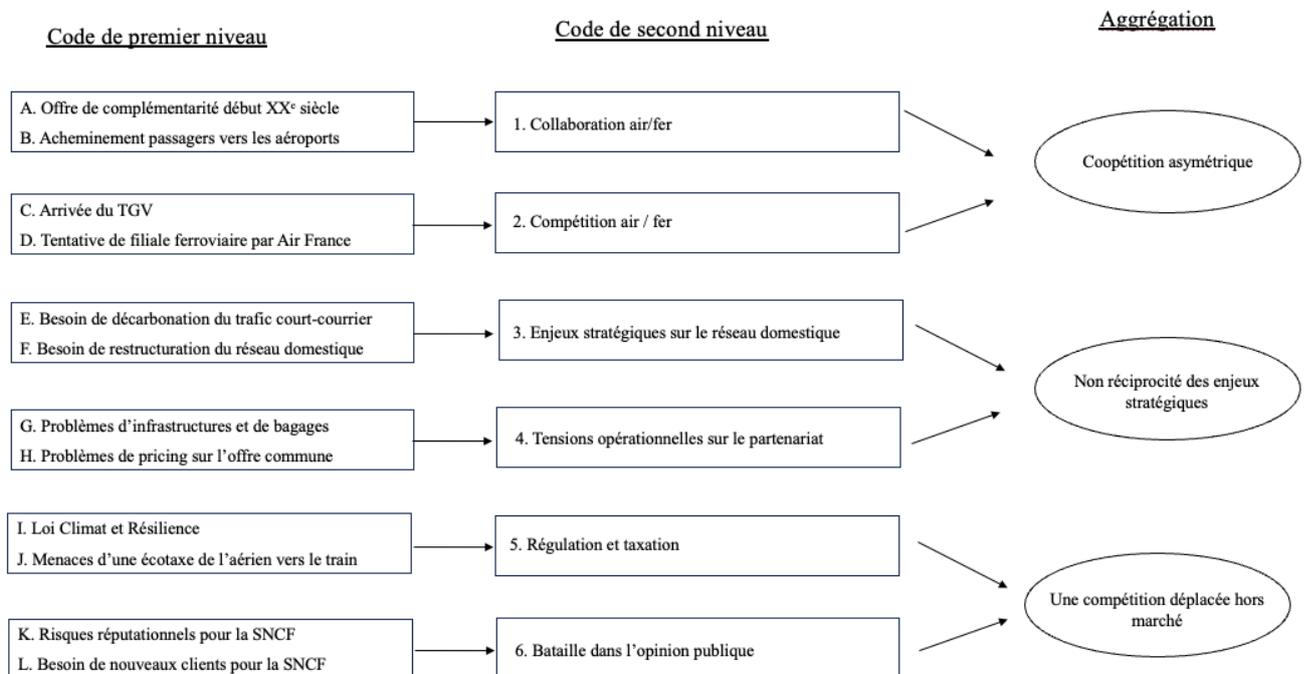
	<b>Fonction</b>	<b>Durée</b>
1	Directrice Générale Air France	66 minutes
2	Ancien ministre des Transports	55 minutes
3	DGA 1	60 minutes
4	DGA 1 — 2 <sup>e</sup> entretien	60 minutes
5	DGA 2	40 minutes
6	DGA 2– 2 <sup>e</sup> entretien	60 minutes
7	Directeur du développement durable	90 minutes
8	Directeur du développement durable – entretien 2	70 minutes
9	Directeur Programme des vols Court et Moyen-Courrier	45 minutes
10	Responsable Programme des vols Court courrier	40 minutes
11	Responsable du développement durable 1	35 minutes
12	Responsable développement durable 2	45 minutes
13	Responsable développement durable 3	35 minutes
14	Responsable développement durable 4	30 minutes
15	Responsable développement durable 5	40 minutes
16	Responsable de la communication développement durable	30 minutes
17	Attaché de presse	40 minutes
18	Pricing Manager réseau Domestique	45 minutes
19	Pilote de ligne	50 minutes
20	Directeur chez TER - SNCF	45 minutes
21	Responsable Air-Fer SNCF	35 minutes
22	Directeur Marketing TGV	55 minutes
23	Consultant expert transport et développement durable	40 minutes
24	Journaliste spécialisé dans le transport A	45 minutes
25	Journaliste spécialiste du ferroviaire A	65 minutes
26	Journaliste spécialiste du transport ferroviaire B	50 minutes

Nous avons recueilli et codé ces données pour répondre à notre question de recherche, utilisant le logiciel NVivo. Nous avons découpé le matériau, essentiellement textuel, en unités de sens pour y attribuer des labels, souvent proches du texte analysé. Au fur et à mesure des lectures

successives, nous avons transformé ces codes en catégories (Point, 2018). Nous nous sommes principalement concentrés sur la perspective de l'organisation contestée (Air France) afin d'identifier les actions susceptibles d'expliquer les changements perceptibles dans le discours de la compagnie. La collecte et le codage des données se sont poursuivis jusqu'à ce qu'aucune nouvelle action n'apparaisse, en suivant les recommandations de Gioia et al. (2013).

**Développement des thèmes agrégés.** Avec notre codage, nous avons cherché des relations entre nos catégories de premier ordre afin d'identifier les principaux enjeux qui modifiaient la relation de coopération entre Air France et la SNCF dans le cadre du réchauffement climatique. À ce stade, nous avons repris nos données, puis repris la littérature, pour établir six thèmes de second niveau. Par exemple, nous avons identifié les tensions fortes associées à la loi Climat et Résilience, ou encore les menaces actuelles d'une écotaxe sur le trafic aérien au projet du ferroviaire. Cela nous a menés à construire le code de second niveau « régulation et taxation ». Dans l'étape suivante, nous avons relié les différents phénomènes apparus dans notre cas en intégrant les thèmes de second ordre dans des dimensions théoriques agrégées. L'ensemble de ce codage est présenté en figure 1.

**Figure 1. Structure des données**

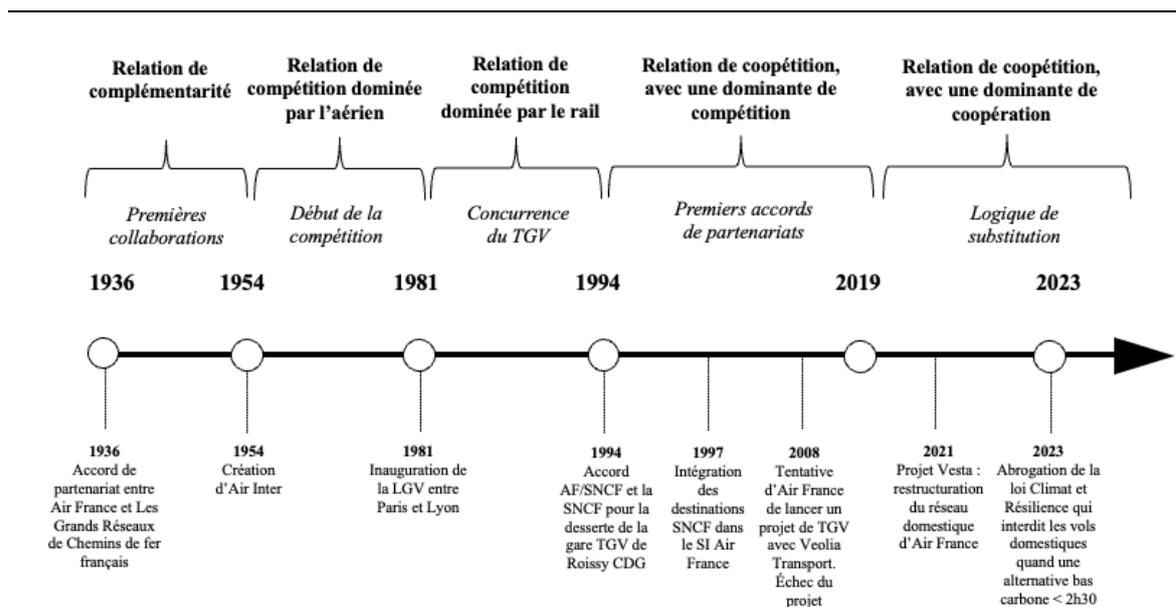


## 4. RÉSULTATS

### 4.1 ÉVOLUTIONS DANS LE TEMPS DES RELATIONS ENTRE AIR FRANCE ET LA SNCF : UNE COOPÉTITION ASYMÉTRIQUE

La relation entre Air France et la SNCF a évolué d'une simple collaboration vers une dynamique complexe de coopétition. Initialement unies par des intérêts communs, les deux sociétés ont progressivement intégré des éléments de compétition, tout en maintenant une coopération sur certains projets. La figure 2 synthétise les cinq grandes périodes de l'histoire des relations entre Air France et la SNCF.

Figure 2. Historique des relations Air France / SNCF



#### 4.1.1 Une relation de coopération (1936-1954)

Si les communiqués de presse d'Air France parlent d'une relation de plus de vingt ans avec la SNCF, les archives de l'époque nous montrent que les premiers liens se nouent entre les deux sociétés dès leur origine. Ainsi, en 1936, Air France signe son premier accord de partenariat avec ce qui est encore à l'époque « Les Grands Réseaux de Chemins de fer français ». Le partenariat se noue autour de quatre grands services : la vente de billets conjoints, la vente de

billets combinés aller et retour, la vente de billets combinés circulaires, et l'interchangeabilité des billets retours. Les logiques derrière ces offres conjointes sont déjà très proches des offres intermodales qui existent de nos jours. À cette époque, air et fer évoluent sur des segments différents et perçus comme complémentaires entre opérateurs. Les deux opérateurs en font même la promotion commerciale et connaissent conjointement les troubles de la seconde guerre mondiale.

#### **4.1.2 Une relation de compétition dominée par l'aérien (1954-1981)**

En 1954, la compagnie Air Inter, compagnie française dédiée au trafic intérieur, est fondée avec comme principaux actionnaires Air France (24%), la SNCF (24%) et la Caisse des Dépôts et consignations (4%). Air Inter obtient d'ailleurs le monopole du marché métropolitain français le par décret le 23 février 1960. C'est un coup de force de l'État qui affirme sa politique de développement du territoire. On retrouve d'ailleurs dans les archives de la SNCF de grandes inquiétudes sur le développement d'Air Inter, alors même que la société est au capital. Dans un courrier au ministre des Transports de l'époque, le Président du conseil d'administration de la SNCF, Louis Armand, écrit, après avoir pris connaissance de l'ouverture de la liaison Paris-Nice par Air Inter :

*« Il importe, en effet, d'étudier et de prendre en temps voulu les dispositions nécessaires pour que les dessertes aériennes métropolitaines soient coordonnées avec celles du chemin de fer, notamment au point de vue tarifaires, ce qui n'a pas été fait pour les deux nouveaux services qui ont fonctionné l'été dernier. Nous espérons qu'à l'avenir le développement du réseau aérien intérieur se fera sur des bases économiques plus saines (...).»*

— **Louis Armand, Président de la SNCF**<sup>1</sup>

À cette même période, la SNCF est structurellement endettée. Les besoins d'entretien sont massifs, les lignes détruites par la guerre à reconstruire nombreuses et les obligations de service public minent les résultats de la compagnie. Par ailleurs, les années 1960 sont marquées par le président Georges Pompidou qui favorise la voiture et l'aviation. Ce sont, par exemple, les grandes années du Concorde. Le train, à cette époque, est considéré comme dépassé malgré

---

<sup>1</sup> Archives de la SNCF, 0797LM0042/001.

quelques records de vitesse qui cassent le plafond de verre alors estimé à 200 km par heure. La pression exercée par l'avion sur le rail est de plus en plus notable, avec des articles de presse qui notent que le train gagne sur les voyages de moins de 300 kilomètres, quand au-delà, c'est l'avion qui remporte l'avantage (Le Monde, 14 juin 1966). Il faut attendre l'arrivée du TGV pour l'équilibre se renverse entre le train et l'avion.

#### **4.1.3 Une relation de compétition dominée par le rail (1981-1994)**

Le 22 septembre 1981, François Mitterrand, inaugure la première ligne à Grande Vitesse entre Paris et Lyon qui relie les deux villes en 2 heures 40. À la fin des années 1980, le TGV transporte en moyenne 50 000 voyageurs par jour et 90 000 aux périodes de pointe<sup>2</sup>. Une semaine après le lancement de la ligne Paris-Lyon, Air Inter communique par voie de presse et annonce s'attendre à perdre « 47 % du trafic aérien entre Paris et Lyon à cause du T.G.V., cette remarquable innovation technologique due à la, SNCF. » (Le Monde, 2 octobre 1981). En 1991, après dix années d'exploitation, la presse dresse le bilan de la compétition air/fer. Les Échos (4 octobre 1991) titrent ainsi « *Le TGV va amputer d'un quart la croissance d'Air Inter* » et notent :

*« Sur un certain nombre de lignes, l'avion s'est effacé devant le train. Ainsi sur l'axe Paris-Lyon, la mise en service du TGV s'est tout de suite traduite par une cassure. Le trafic d'Air Inter entre les deux villes a chuté d'emblée de 65% environ. Avec 5,6 millions de voyageurs transportés en 1990, le TGV revendique 92% de part de marché sur cet axe, un niveau qui semble constituer aujourd'hui un plafond. » Les Échos*

Prise en étau entre la concurrence du TGV et celle des nouveaux entrants, Air Inter se voit dans l'obligation de fusionner avec Air France en 1997. Le rachat d'Air Inter par Air France s'inscrit dans une logique de consolidation des acteurs du transport aérien français dans la concurrence qui se joue sur le territoire domestique. Pour autant, Air France se retrouve exactement dans les mêmes conditions de lutte contre la concurrence du TGV.

---

<sup>2</sup> Source : SNCF

#### 4.1.4 Une relation de coopération à dominante compétition (1994-2019)

Malgré une compétition de plus en plus difficile pour Air France, les deux compagnies se mettent, en parallèle, à collaborer. Le 13 novembre 1994, une gare TGV est inaugurée à l'aéroport de Paris Charles-de-Gaulle et le partenariat associant Air France à la SNCF est lancé. Il s'agit de la première grande collaboration entre ces deux compagnies nationales, dont les intérêts économiques convergent sur ce nœud géographique. La presse (Libération, 27 décembre 1994) note d'ailleurs :

*« L'avion et le train, qui semblent souvent en France les frères ennemis du transport, sont enfin réconciliés. (...) Un événement national car durant vingt ans, la SNCF s'est refusée à faciliter la vie des voyageurs du ciel (...). »*

*Libération*

La gare a ainsi été construite pour faciliter les connexions ferroviaires à grande vitesse entre l'aéroport Charles de Gaulle et d'autres destinations en France et en Europe, offrant ainsi une option pratique pour les voyageurs aériens et ferroviaires. On notera, à ce stade, que la dimension écologique n'est pas mentionnée comme une externalité positive de ce mode de transport. Le partenariat Air & Rail se structure alors : l'offre d'enregistrement de bout en bout est mise en place progressivement, tandis que l'année suivante, une billetterie commune est installée pour l'ensemble du parcours, permettant aux clients d'échanger les coupons de vol contre des billets de TGV. En 1999, ce sont 900 000 passagers qui utilisent successivement le TGV et l'avion. Ils sont estimés à 1,6 million en 2002.<sup>3</sup>

En 2008, Air France tente l'expérience et annonce son intention de diversifier son modèle d'affaires et de se lancer dans l'exploitation de trains à grande vitesse. Dans un communiqué de presse du 8 septembre 2008, Air France déclare « envisager un partenariat stratégique avec Veolia Transports dans le but de faire émerger un nouvel acteur dans les trains à grande vitesse en Europe ». L'objectif était, à l'époque, de se positionner comme concurrent à la SNCF, mais aussi Eurostar et Thalys, dans le cadre de l'ouverture des liaisons internationales à la concurrence en 2010. Le projet tourne néanmoins court du fait de la crise financière, de la difficulté à opérer des trains seulement en partance de l'Europe et pas seulement sur le réseau domestique, et du fait de limites managériales au sein de la compagnie (Amadéo, 2010). La

---

<sup>3</sup> Source : rapport Guyard (2004), d'après les données SNCF

relation est d'abord motivée par une compétition exacerbée, et Air France peine à maintenir le cap sur le réseau domestique.

#### **4.1.5 Une relation de coopération à dominante coopération (2019-aujourd'hui)**

En 2019, l'offre Air & Rail, renommée « Train + Air » signée entre Air France et la SNCF dessert 11 destinations<sup>4</sup>. Les passagers peuvent assurer leurs correspondances vers l'aéroport Charles-de-Gaulle ou vers l'aéroport d'Orly via les gares de Charles-de-Gaulle TGV ou de Massy avec un transfert par taxi assuré par Air France. La compagnie assure<sup>5</sup> que ce sont, aujourd'hui, environ 160 000 clients qui utilisent le partenariat Train + Air depuis ou vers les aéroports parisiens. Cela représente 0,3% des 43 millions de passagers transportés par le groupe Air France en 2023. D'un point de vue du trafic, ce partenariat ne semble donc pas particulièrement stratégique pour Air France.

Pour autant, l'analyse des lignes communes entre Air France et la SNCF nous montre bien que la relation entre les deux compagnies évolue vers plus de coopération, avec une tendance forte à la coopération. La figure 3 montre l'évolution du réseau Air France en regard de celui de la SNCF, entre 1994 et 2023. Les couleurs mettent en avant l'évolution de la situation de compétition et de coopération selon quatre scénarios :

- (1) Blanc : Air France et la SNCF ne sont pas en concurrence, car la SNCF n'opère pas en ligne à grande vitesse ;
- (2) Bleu ciel : Air France et la SNCF sont en concurrence, car elles desservent la même destination avec une offre en avion, et une offre de train rapide et sans correspondance ;
- (3) Bleu marine : Air France et la SNCF sont en coopération, en proposant à la fois une offre TGV-Air, et à la fois une offre aérienne ;
- (4) Orange clair : Air France et la SNCF sont en coopération pure, la SNCF permettant à Air France de desservir de nouvelles destinations, en pré ou post-acheminement.

Les couleurs vert, orange foncé et rouge permettent de montrer des ouvertures et fermeture de lignes pour Air France, dans le temps.

---

<sup>4</sup> Angers Saint-Laud, Champagne-Ardenne TGV, Le Mans, Lille Europe, Lorraine TGV, Lyon Part-Dieu, Nantes, Nîmes, Poitiers, Rennes, Saint-Pierre-des-Corps et Strasbourg.

<sup>5</sup> <https://corporate.airfrance.com/fr/lintermodalite>



Air France cherche ainsi à clore le débat de la concurrence entre les deux modes de transport. Pour la première fois, Air France encourage même l'utilisation d'alternatives pour réduire l'empreinte carbone d'un voyage. Ainsi, on peut lire sur le site institutionnel de la compagnie :

*« Pour les trajets de courte distance, des alternatives de transport à faible empreinte carbone existent. Privilégier ces alternatives bas-carbone sur les trajets les plus courts, en connexion avec des vols plus sobres en énergie (avions de nouvelle génération, carburants d'aviation durables) sur les trajets plus longs, permet de minimiser l'empreinte carbone globale de son voyage. C'est pourquoi la coopération entre l'aérien et le rail nous apparaît comme une évidence. » **Site institutionnel Air France***

L'emploi du terme « alternatives bas-carbone » donne une idée de la d'une philosophie nouvelle dans la façon de concevoir le train et l'avion. L'intermodalité apparaît alors comme l'un des cinq leviers de la trajectoire de décarbonation du groupe Air France. Au sein du programme Air France ACT, cette dimension apparaît au même titre que le renouvellement de la flotte, l'utilisation de carburants d'aviation durable, la pratique de l'éco-pilotage ou la mise en place d'une restauration plus responsable. Le programme entre Air France et la SNCF est ainsi directement mentionné comme un levier stratégique de décarbonation pour la compagnie. On est loin de l'encart dédié à la concurrence injuste du TGV sur le réseau domestique il y a seulement dix années de cela.

Le directeur du développement durable admet également :

*« Le sens de l'histoire fait que dans les années à venir, tu auras beaucoup moins ou plus du tout de liaisons aériennes sur le domestique et sur les routes courte distance moyen-courrier. Sauf les cas où tu n'as vraiment pas de maillage ferroviaire. (...) Pour moi il n'y a pas photo et c'est clairement, qu'on le veuille ou non, le sens de l'histoire. » **Directeur du développement durable***

Ce « sens de l'histoire », élément de langage qui revient plusieurs fois dans les entretiens que nous avons pu mener, témoigne, en 2021, au moment où Air France cherche à accélérer son partenariat avec la SNCF, d'une mutation essentielle dans la façon dont la compagnie cherche à positionner le train. De cette façon, Air France admet abandonner une partie de son trafic pour des raisons économiques, mais aussi écologiques.

En 2023, ce discours s'accélère encore. À l'occasion d'une intervention dans l'émission de télévision C à vous sur France 5, Benjamin Smith, le directeur général du groupe Air France KLM détaille les trois leviers de décarbonation des compagnies. Mentionnant le renouvellement de la flotte et l'usage de SAF, il précise enfin :

*« La baisse d'activité. Peu de personnes savent qu'on a supprimé tous les vols où il y a une alternative réelle. Orly Lyon, Orly-Nantes, Orly-Bordeaux. Dans l'hexagone, on a déjà supprimé 50% de nos vols, c'est assez important. » Benjamin Smith*

Cette précision sur « la baisse d'activité » est une première sur la façon de considérer la suppression des lignes domestiques comme une action d'abord orientée sur les enjeux de sobriété.

Cette intervention vient préparer la communication qui arrive quelques jours plus tard, le 18 octobre 2023, lorsqu'Air France annonce remplacer l'ensemble de ses vols domestiques de l'aéroport d'Orly vers Roissy Charles-de-Gaulle. On note néanmoins que dans le communiqué de presse de la compagnie, ce ne sont pas tant les pertes structurelles du réseau depuis l'arrivée du TGV et des compagnies à bas coûts sur ce segment qui sont à l'origine de ce plan, mais bien les enjeux écologiques. Air France écrit :

*« Le développement de la visioconférence, la réduction des déplacements professionnels sur le domestique et le report vers le train (sous l'effet conjugué des recommandations de sobriété et des politiques RSE des entreprises) conduisent à une chute structurelle de la demande sur le réseau domestique d'Air France. Entre 2019 et 2023, le trafic sur les liaisons domestiques au départ d'Orly a baissé de 40%, et même de 60% pour les allers-retours journée. » Communiqué de presse Air France*

D'une certaine façon, Air France utilise donc les pertes économiques de son réseau domestique concurrencé, entre autres, par le train, pour transformer ce retrait en argument écologique. C'est une façon de repositionner sa relation à la SNCF dans le cadre des pressions environnementales qui pèsent le transport aérien. Progressivement, la compagnie redessine un narratif qui tourne en sa faveur une collaboration éventuelle avec le rail français. Cette collaboration n'est néanmoins pas sans poser certains problèmes dans la façon dont elle est priorisée par les deux partis.

#### 4.2.2 Un déséquilibre dans la priorisation des investissements

Des problèmes opérationnels ont largement été mentionnés dans le cadre du partenariat et illustrent la façon dont les deux compagnies priorisent différemment le partenariat. Pour Air France, l'enjeu d'expérience client et de communication est très fort, tandis qu'il est largement moins prioritaire pour la SNCF.

Par exemple, l'un des enjeux mentionnés par Air France et la SNCF concerne la tarification des prix. En effet, si les compagnies n'ont pas le droit de s'entendre sur les prix des lignes qu'elles desservent, elles peuvent le faire dans le cadre du partenariat qui suppose l'achat d'un billet combiné, donc commun. Or, il arrive justement que le tarif de deux billets indépendants soumis aux variations dépendant de l'offre et de la demande, soit plus avantageux que l'offre packagée Train + Air qui n'est peu ou pas soumise à la variation de prix. C'est ce qu'explique la Directrice Générale d'Air France au Paris Air Forum 2021 :

*« Il faut une compétitivité tarifaire, que le client n'ait pas intérêt finalement, d'un point de vue tarifs à acheter des billets séparés plutôt qu'une offre combinée. »* **Directrice Générale d'Air France**

Cette dimension se retrouve dans les enjeux stratégiques présentés dans la feuille de route d'amélioration de l'expérience client. Le responsable développement durable 4 explique :

*« Les négociations tarifaires sont complexes. Je continue à penser qu'ils nous font payer beaucoup trop cher pour des prix de trains et j'ai l'impression qu'ils veulent continuer à faire leurs marges sur le produit train (...). Ce n'est pas forcément une logique de partenariat complet (...) »* **Responsable développement durable 4**

Or, le projet de mise en place d'un système de revenu management commun dans le cadre des billets combinés a été abandonné pour des raisons techniques. Pour le responsable du programme court-courrier, il s'agit plutôt d'une absence de priorisation stratégique de la part de la SNCF.

*« En fait, de notre côté, on a eu beaucoup d'espoir là-dessus parce qu'il y a beaucoup d'enjeux. Tu peux tout faire côté IT, il faut juste mettre l'argent qui va bien. (...) C'est dommage parce que du coup, ça freine pas mal le produit*

*puisque le passager peut, aujourd'hui, souvent trouver moins cher que ce qu'on lui propose. » Responsable du programme court-courrier*

Ce qui semble être absolument nécessaire pour Air France pour continuer à décroître sur le réseau domestique sans perdre trop de revenus, n'est pas, pour la SNCF, une priorité dans la mesure où le nombre de passagers est encore trop limité.

On observe donc un décalage entre l'affichage des enjeux d'intermodalité, et la réalité du partenariat entre deux acteurs majeurs dont les priorités stratégiques ne se recoupent pas entièrement. Si Air France a besoin d'engager un maximum d'énergie dans la refonte de son réseau domestique pour des raisons d'abord économiques, ensuite écologiques, la SNCF, de son côté, n'y voit pas d'intérêt économique immédiat, ou se retrouve à devoir arbitrer des investissements lourds. Ceux qui concernent le partenariat Train + Air, parce qu'ils sont coûteux mais concernent un faible volume de clients, passent alors en seconde priorité. D'une certaine façon, le partenariat entre Air France et la SNCF, s'il est ardemment désiré par la compagnie aérienne qui en a besoin pour lutter contre les pressions environnementales d'un point de vue de sa communication pour maintenir sa légitimité, fait l'objet de moins d'attention pour la compagnie ferroviaire. D'une certaine façon, on assiste à un déplacement des enjeux de compétition entre les deux entreprises.

### **4.3 UNE COMPÉTITION DÉPLACÉE HORS DU MARCHÉ**

#### **4.3.1. La bataille de l'opinion publique**

« *Bien sûr que les compagnies aériennes sont vertes (de jalousie)* » a été, en juin 2022, le slogan d'une publicité pour le train Eurostar. Accusant directement les compagnies aériennes concurrentes sur ce segment de pollution, cette publicité a fait l'objet de vives critiques de la part du secteur aérien, qui a multiplié les prises de parole dans la presse pour s'en émouvoir (20 Minutes, Capital, Tour Mag). Pour autant, si la guerre commerciale n'a plus vraiment lieu d'être dans la mesure où le train a remporté le combat face à l'avion, la SNCF a besoin de s'affirmer comme moyen de transport vertueux et durable pour d'une part, attirer toujours plus de nouveaux clients et d'autre part, attirer les investissements nécessaires à sa modernisation et sa croissance. Ainsi, la relation à l'avion est complexe dans la mesure où, figure évidente de critiques pour sa pollution, il est facile de s'en servir comme tremplin pour réaffirmer des

engagements de durabilité. Le patron de TGV-Intercités et le Président d'Eurostar, Alain Krakovitch, va jusqu'à afficher une bannière publique « *Maman j'ai arrêté l'avion* » sur son profil Twitter, quand il ne publie pas des tweets polémiques à l'encontre de son secteur concurrent (figure 3).

**Figure 4. Profil Twitter d'Alain Krakovitch, patron de TGV. 18 août 2023**



La compétition entre le secteur ferroviaire et le secteur aérien ne s'exprime donc plus par voie commerciale, mais par voie de presse : elle relève de l'opinion publique. C'est pourquoi courant 2022, la SNCF a publié une nouvelle large campagne faisant la promotion de la durabilité du transport ferroviaire (figure 4).

**Figure 5. Publicité SNCF condamnée par le Jury de Déontologie Publicitaire**



Cette publicité mentionne notamment que le TGV pollue 80 fois moins que le transport aérien. Or, la FNAM (Fédération Nationale de l'Aviation et de ses Métiers) a saisi le jury de la déontologie publicitaire (JPD) pour publicité mensongère. Après étude, le JPD a rendu un avis

défavorable à la SNCF<sup>6</sup>, arguant que la publicité était de nature à tromper le public. D'une certaine façon, la SNCF a besoin d'un transport aérien diabolisé pour renforcer ses messages clés de durabilité dans l'opinion publique. C'est au prix de ce paradoxe que la SNCF essaie de faire coexister un partenariat dans lequel elle a des intérêts certes, mais non stratégiques économiquement, et un besoin d'affichage anti-avion. Cet affichage peut, par ailleurs, occasionner de vraies crises internes lorsqu'il évoque les enjeux de régulation et de taxation.

#### **4.3.2. La bataille politique : entre régulation et écotaxe**

Si la question de la régulation a été actée en 2021, la question de la taxation du transport aérien est revenue sur le devant de la scène avec un drôle d'ambassadeur : le président de la SNCF. En effet, le 15 décembre 2021, Jean-Pierre Farandou, est auditionné devant la commission du développement durable de l'Assemblée nationale et est critiqué pour la politique tarifaire trop élevée de la SNCF en comparaison avec le transport aérien. Il répond alors :

*« Ce n'est pas le train qui est trop cher, c'est l'avion qui ne l'est pas assez (...) Est-ce qu'on impute au billet d'avion le coût de son impact carbone ou pas ? (...) Moi je ne comprends pas pourquoi les compagnies aériennes sont exemptées de toute taxe sur le kérosène. » **Jean-Pierre Farandou***

Ce rappel de la non-taxation du kérosène a suscité un vif émoi dans la communauté du transport aérien, qui a tenu à donner des éléments de réponse par voie de presse interposée. Cette remarque a en outre entraîné un gel des relations entre Air France et la SNCF dans le cadre du partenariat qui les unit. Sur demande de la direction générale du groupe Air France, les travaux ont été suspendus quelques mois. C'est ce qu'explique le directeur du développement durable d'Air France :

*« On est négativement influencé par des prises de position faites. Par exemple, Farandou en novembre 2021, a fait une sortie au Sénat un peu pitoyable (...). On a dû mettre en stand-by le partenariat pendant trois ou quatre mois et que les choses s'apaisent un peu. Ça, on s'en serait bien passé. » **Directeur du développement durable***

Or, comme en témoigne un journaliste spécialiste des transports, le PDG de la SNCF sait parfaitement ce qu'il fait lorsqu'il critique le transport aérien :

---

<sup>6</sup> Avis du JPD : <https://www.jdp-pub.org/avis/sncf-internet-affichage/>

*« Je pense que quand on arrive à des hautes fonctions comme ça, dans ce type d'entreprise, c'est quand même qu'on a quand même le sens des rapports de force. Donc quand on tend l'échine, c'est qu'elle a une belle armure. »*

*Journaliste spécialiste des transports*

Pour la presse, le transport aérien, et notamment Air France, n'est pas en position de négocier et de répondre frontalement à la SNCF, dont elle a besoin pour afficher sa trajectoire de décarbonation. Or, la priorité de la SNCF est d'obtenir de nouveaux financements et n'a que peu d'intérêts dans le maintien de la légitimité du transport aérien. C'est pourquoi dans le débat public, le PDG se permet de grever les liens avec Air France pour émettre l'hypothèse de nouvelles taxations qui profiteraient au ferroviaire. Ces hypothèses d'écotaxes du transport aérien au service du ferroviaire ouvrent la voie à de potentielles pressions accrues du transport ferroviaire sur le transport aérien. À cet égard, il ne serait donc pas étonnant de voir, temporairement, des relations de plus en plus difficiles dans le cadre du partenariat entre Air France et la SNCF.

## **5 DISCUSSIONS ET REMARQUES DE CONCLUSION**

Cette étude a montré comment une entreprise contestée, en partenariat avec un concurrent sur un marché donné, pouvait faire évoluer sa relation de compétition malgré des difficultés stratégiques, opérationnelles et communicationnelles manifestes. Pour Air France, l'enjeu de (re)nouer des liens étroits avec la SNCF apparaît comme primordial dans une stratégie de maintien de sa légitimité fondée sur deux mouvements : assainir une situation économique difficile sur son réseau domestique, et s'associer à un acteur moins carboné, susceptible de lui bénéficier dans son discours pour un transport aérien plus durable. Dans cette partie discussion, nous développons nos principales conclusions, avant de décrire nos contributions.

### **5.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

#### **5.1.1 Une prédation non tarifaire capable de fragiliser la légitimité de l'acteur contesté dans l'alliance**

Notre première analyse montre combien, au sein d'une relation coopérative, les acteurs peuvent mutuellement souffrir des évaluations sociales négatives de l'un des acteurs. Ce risque de

transfert des critiques par association (Hudson & Okhuysen, 2009 ; Suddaby et al., 2017) intervient également au sein d'une relation de coopération et peut venir affaiblir la relation. Pire, elle semble faire augmenter la dimension compétitive sur une dimension qui ne relève pas du marché. En effet, notre cas montre que la SNCF joue de son avantage environnemental, qu'elle transforme en avantage concurrentiel face au bilan carbone d'Air France, pour améliorer la façon dont elle peut être perçue de ses parties prenantes autant que de l'opinion publique. D'une certaine façon, pour à la fois profiter de la faiblesse de son concurrent et éviter les critiques négatives, la SNCF renforce la dimension compétitive de l'alliance, créant ainsi une asymétrie coopérative (Pfeffer & Salancik, 2003 ; Gnyawali et al., 2007). Dans notre cas, le comportement de la SNCF va jusqu'à faire du transport aérien un bouc émissaire de la pollution dans la mobilité en France. Stratégie discursive d'une organisation (Roulet & Pichler, 2020) permettant de prendre l'avantage au sein de l'alliance, le partenaire déplace ainsi la compétition du marché au discours, ce qui oblige son homologue à s'adapter. Il s'agit alors de stratégies hors marché (Baron, 1996 ; Dumez & Jeunemaître, 2005). C'est ce que tente de faire Air France pour éviter de se retrouver dans une situation d'asymétrie irréconciliable (Baumard, 2018), dans la mesure où la compagnie aérienne a besoin du transport ferré dans sa stratégie de décarbonation.

### **5.1.2 Réduire les tensions de compétition en abandonnant un marché**

Notre cas a mis en évidence une compétition désormais perdue pour Air France sur le marché domestique face aux lignes à grande vitesse. La compagnie cherche d'ailleurs à se désengager de ce marché en fermant ou transférant des routes. D'une certaine façon donc, cet abandon de marché permet à de baisser le niveau direct de compétition au sein de l'alliance. Ce cas nous montre combien il peut être difficile, au sein d'une relation de coopération, de faire vivre une double compétition : de marché et hors marché. Or, si la coopération de marché a montré combien elle pouvait être source de performance (Ritala, 2018 ; Gast et al., 2015), elle peut aussi avoir des impacts négatifs sur des marchés donnés (Nakos et al., 2014), notamment sur une éventuelle redondance de ressources (Lado et al., 1997) ou des coûts de surveillance et de contrôle plus élevés (Rindfleisch & Moorman, 2003). Ces coûts de contrôle sont aujourd'hui importants chez Air France, notamment dans sa façon de limiter les tensions associées aux critiques de la SNCF à l'égard du transport aérien. Or, Air France ne peut se permettre d'être frontalement en compétition sur les dimensions économiques et de légitimité. Puisque la compétition est déjà perdue d'un point de vue marché, la compagnie se retire donc de la

compétition pour contrebalancer l'équilibre de la relation de coopération, et ainsi favoriser une coopération plus dominée par la collaboration. En se désengageant volontairement d'un segment de marché particulièrement compétitif, l'entreprise peut ainsi alléger la pression et permettre une allocation plus efficace de ses ressources. Cette décision peut mener à une compétition moins directe et à une atmosphère de coopération plus sereine avec les concurrents restants. Il est donc possible de réduire les tensions de compétition en abandonnant un marché.

### **5.1.3 La refonte d'un narratif pour recadrer une relation de coopération et maintenir la légitimité de l'acteur contesté**

L'abandon du marché doit néanmoins se faire savoir pour être profitable à la compagnie qui consent à se retirer de la compagnie. Dans notre cas, on constate que la direction d'Air France transforme radicalement son discours, faisant de la perte d'un marché un atout dans sa politique environnementale. L'ennemi de marché d'hier est ainsi devenu le partenaire environnemental d'aujourd'hui. Les chiffres montrent que l'entreprise a peu à gagner d'un point de vue financier, mais beaucoup à gagner d'un point de vue de sa légitimité. Cela rappelle combien les stratégies discursives sont importantes dans les stratégies de maintien de la légitimité (Lawrence & Suddaby, 2006 ; Hardy & Maguire, 2008). Ici, la stratégie discursive n'est pas défensive (Maguire & Hardy, 2009) mais partenariale. Il ne s'agit donc pas de contrer des affirmations d'impacts négatifs menées par des pressions extérieures ou de se justifier (Hardy & Maguire, 2008), mais bien de réinventer un discours nouveau sur une relation de coopération. En effet, en élaborant un récit qui met en avant plutôt la complémentarité et les bénéfices mutuels de la coopération que la compétition, l'acteur contesté peut se protéger des évaluations sociales négatives, tout en réduisant la dynamique concurrentielle au sein de l'alliance. Ce narratif revisité permettrait de dépasser les frictions et de valoriser la synergie née de la coopération. À ce titre, cela fait appel à des stratégies de narrativisation (Siraz et al., 2023) qui permette la création de nouveaux discours en adéquation avec les normes et les attentes de la société.

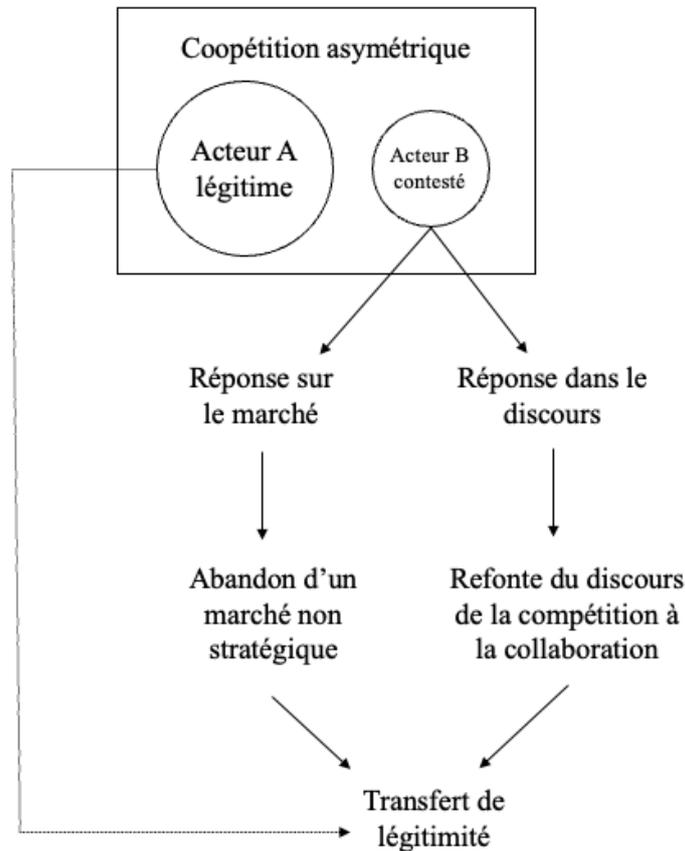
## **5.2 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES**

Cette étude apporte des contributions théoriques à la fois à la littérature de la coopération, mais également, dans une moindre mesure, à la littérature sur la légitimité organisationnelle. Concernant la littérature sur la coopération, cette étude apporte un éclairage nouveau à

l'asymétrie des relations coopératives, en proposant un modèle qui ne dépend pas de la taille des organisations (PME, grand groupe etc.) mais de leur niveau de contestation dans la société. La légitimité était ici une ressource, un haut niveau de légitimité est susceptible d'apporter une asymétrie dans une relation de coopération face à une entreprise fragilisée sur ce domaine. Cela enrichit la recherche sur l'asymétrie de ressources dans la coopération (Jakobsen, 2020), en proposant une réflexion sur des ressources intangibles.

En outre, notre étude propose une modélisation d'une stratégie possible pour rétablir un équilibre dans la relation asymétrique de coopération (figure 5). Le schéma représente un modèle conceptuel de coopération asymétrique entre deux acteurs, A et B, où l'acteur A est légitime et l'acteur B est contesté. La coopération asymétrique suggère qu'il y a un déséquilibre dans les relations de coopération—peut-être en termes de pouvoir, de ressources ou de position sur le marché. Considérant la légitimité comme une ressource, l'acteur B va alors capitaliser sur l'acteur A pour disposer de cette ressource (Fernandez & Le Roy, 2010). L'acteur B peut alors mettre en œuvre deux stratégies simultanément : abandonner un marché non stratégique, ce qui peut être un moyen pour réduire la compétition directe avec l'acteur A. Cela indique que l'acteur B choisi de céder du terrain dans certains domaines pour favoriser une relation de coopération plus harmonieuse ou pour renforcer la position d'alliance. Pour ne pas être dans une relation win-lose (Le Roy et al., 2018), l'acteur B peut alors prendre la parole publiquement pour faire connaître cette démarche et refondre le narratif de la coopération à la collaboration. Cela peut signifier que l'acteur B cherche à réorienter la perception de la relation avec l'acteur A, en insistant sur les aspects collaboratifs plutôt que sur la compétition. Cette stratégie de communication vise, in fine, à améliorer la perception de l'acteur B et à renforcer sa légitimité auprès des parties prenantes.

**Figure 6. Modèle de stratégie de rééquilibrage de l'asymétrie coopérative, au service du maintien de la légitimité de l'acteur contesté**



C'est en effet la troisième contribution de notre étude qui montre une nouvelle façon de bénéficier d'un transfert de légitimité (Haack et al., 2014 ; Negro et al., 2014), ce mécanisme étant défini comme l'acceptation sociale d'organisation empruntant des formes ou des produits établis avec lesquelles elles partagent des ressources matérielles et symboliques (Veerhaal et al., 2017). Dans notre cas, il ne s'agit pas de faciliter l'intégration d'un nouvel entrant sur un marché (Veerhaal et al., 2017) ou de partager une identité commune (Negro et al., 2014) mais bien de contribuer au maintien de la légitimité d'un acteur contesté. De cette façon, la coopétition peut alors devenir une stratégie de maintien de légitimité (Debenedetti et al., 2021), à condition de parvenir à rééquilibrer les asymétries en faisant, par exemple, le choix de sacrifier un pan qui maintenait la relation dans une compétition exacerbée. Le rééquilibrage de la coopétition vers plus de collaboration que de compétition nécessite toutefois la mise en place

d'un narratif dédié (Lawrence & Suddaby, 2017), capable de se mettre au service du maintien de la légitimité de l'organisation contestée.

### **5.3 IMPLICATIONS MANAGÉRIALES**

Cette recherche a des implications pratiques qui peuvent aider les managers et les directeurs travaillant au sein d'alliances coopératives. L'une des principales conclusions de notre étude est qu'une relation de coopération déséquilibrée peut-être transformée par l'abandon d'un marché non stratégique. Bien que socialement souvent difficile, l'abandon de parts de marché non significatives peut permettre de restructurer une alliance coopérative afin de l'orienter vers de nouvelles formes de collaboration. Les différences d'enjeux stratégiques entre les deux firmes en compétition peuvent être complexes à manager, mais une action aussi forte de la part de l'une des deux firmes peut permettre de lancer un reframing de l'alliance.

Cette transformation doit en outre s'accompagner d'une nouvelle narration au sujet de l'alliance. Les managers doivent donc concevoir et diffuser une nouvelle histoire qui cadre la relation évolutive de manière positive et stratégique. Pour cela, les communications conjointes sont essentielles, car elles présentent une unité et une vision partagée aux parties prenantes externes et internes. Dans le cas d'organisations contestées pour des raisons écologiques, la narration pourra insister sur la façon dont l'alliance contribue aux objectifs de durabilité. Ce processus de communication est essentiel pour bâtir et maintenir la confiance, et pour assurer que le changement de perception devienne une réalité solide et bénéfique pour toutes les parties impliquées.

### **5.4 LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

Notre recherche présente des limites qui constituent autant d'opportunités pour des recherches futures. Une première limite concerne la nature de la méthodologie et son impact sur la validité externe. Notre étude de cas unique n'a examiné qu'une seule transformation de relation coopérative au service du maintien de la légitimité d'une organisation contestée. Les recherches futures auraient donc tout intérêt à comparer des relations au sein de différents secteurs d'activité. Par exemple, l'avion 0 émission n'existant pas encore, Air France dispose d'une marge de manœuvre limitée dans sa trajectoire de décarbonation. Les recherches futures

pourraient donc se pencher sur d'autres stratégies, et voir comment cela peut avoir un impact sur le discours et la démarche des entreprises polluantes (Roulet & Touboul, 2015).

Une seconde limite réside sur la typologie des acteurs étudiés : Air France et la SNCF sont deux entreprises dont l'actionnaire principal est l'État français, et qui ont toutes deux un historique (et des modes de fonctionnement) d'entreprise publique. Le rôle de l'État est manifeste dans la relation de coopération entre ces deux acteurs, et sert parfois de facilitateur. Tantôt pompier, tantôt pyromane pour le transport aérien, il joue un rôle ambigu d'acteur tiers qui vient biaiser la relation de coopération entre ces deux acteurs (Castaldo et al., 2010 ; Chiambaretto et al., 2019). Les futures recherches pourront ainsi se concentrer sur des acteurs qui n'entretiennent pas de relations aussi étroites avec les pouvoirs publics.

## RÉFÉRENCES

- Amedeo, F. (2010). *La face cachée d'Air France*. Flammarion.
- Aqueveque, C., Rodrigo, P., & Duran, I. J. (2018). Be bad but (still) look good: Can controversial industries enhance corporate reputation through CSR initiatives? *Business Ethics: A European Review*, 27(3), 222–237.
- Aranda, A. M., & Simons, T. (2023). Clearing the Smoke: Regulations, Moral Legitimacy, and Performance in the US Tobacco Industry. *Journal of Business Ethics*, 187(4), 803–819.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Clark, M. A., & Fugate, M. (2017). Congruence work in stigmatized occupations: A managerial lens on employee fit with dirty work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1260–1279.
- Barnett, M. L. (2006). Waves of collectivizing: A dynamic model of competition and cooperation over the life of an industry. *Corporate Reputation Review*, 8, 272–292.
- Baron, D. P. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California management review*, 37(2), 47–65.
- Baumard, P. (2018). *Coopetiting with an irreconcilable asymmetric disadvantage*. Routledge, 46, 215–223.
- Bengtsson, M., Hinttu, S., & Kock, S. (2003). Relationships of cooperation and competition between competitors (pp. 1–11). Presented at the 19th Annual IMP Conference, Lugano.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*, 43(2), 180–188.
- BRANDEBURGER, A., & NALEBUFF, B. (1996). La coopétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération. *Village Mondial, Paris*.
- Bruyaka, O., Philippe, D., & Castañer, X. (2018). Run away or stick together? The impact of organization-specific adverse events on alliance partner defection. *Academy of Management Review*, 43(3), 445–469.
- Burchell, J., & Cook, J. (2013). Sleeping with the enemy? Strategic transformations in business–NGO relationships through stakeholder dialogue. *Journal of business ethics*, 113, 505–518.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative science quarterly*, 50(2), 167–199.

- Castaldo, S., Möllering, G., & Grosso, M. (2010). Exploring how third-party organizations facilitate coopetition management in buyer–seller relationships. In *Coopetition*. Edward Elgar Publishing.
- Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the competition—cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of management inquiry*, 17(4), 288–304.
- Chiambaretto, P., Fernandez, A.-S., & Le Roy, F. (2022). What coopetition is and what it is not: Defining the “hard core” and the “protective belt” of coopetition. *Strategic Management Review*.
- Chiambaretto, P., Massé, D., & Mirc, N. (2019). “All for One and One for All?”-Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case. *Research Policy*, 48(3), 584–600.
- Chiambaretto, P., Mayenc, E., Chappert, H., Engsig, J., Fernandez, A.-S., & Le Roy, F. (2021). Where does flygskam come from? The role of citizens’ lack of knowledge of the environmental impact of air transport in explaining the development of flight shame. *Journal of Air Transport Management*, 93, 102049.
- Clarke-Hill, C., Li, H., & Davies, B. (2003). The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*, 26(1), 1–20.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31–61.
- Debenedetti, A., Philippe, D., Chaney, D., & Humphreys, A. (2021). Maintaining legitimacy in contested mature markets through discursive strategies: The case of corporate environmentalism in the French automotive industry. *Industrial Marketing Management*, 92, 332–343. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.009>
- Delta Air Lines faces lawsuit over \$1bn carbon neutrality claim | Carbon offsetting | The Guardian. (2023). <https://www.theguardian.com/environment/2023/may/30/delta-air-lines-lawsuit-carbon-neutrality-aoe>. Accessed 2 June 2023
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147–160.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122–136.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660–679.

- Fernandez, A.-S., Chiambaretto, P., Le Roy, F., & Czakon, W. (2018). *Routledge companion to coopetition strategies*. Routledge.
- Fernandez, A.-S., & Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV. *Revue française de gestion*, (5), 155–169.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual review of sociology*, 11(1), 281–304.
- Gast, J., Filser, M., Gundolf, K., & Kraus, S. (2015). Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(4), 492–521.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- GNYAWALI, D. R., SINGAL, M., & MU, S. C. (2007). INTER-SUBSIDIARY COLLABORATION FOR KNOWLEDGE: A CONCEPTUAL MODEL. (Vol. 2007, pp. 1–6). Presented at the Academy of Management Proceedings, Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Granata, J., Géraudel, M., & d'Armagnac, S. (2019). When entrepreneurs instigate institutional change through coopetition: The case of winemakers in south of France. *Strategic Change*, 28(6), 409–422.
- Hampel, C. E., & Tracey, P. (2017). How organizations move from stigma to legitimacy: The case of Cook's travel agency in Victorian Britain. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2175–2207.
- Hampel, C., & Tracey, P. (2019). Introducing a Spectrum of Moral Evaluation: Integrating Organizational Stigmatization and Moral Legitimacy. *Journal of Management Inquiry*, 28(1), 11–15.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 198–217). London: SAGE Publications Ltd.
- Hudson, B. A., & Okhuysen, G. A. (2009). Not with a ten-foot pole: Core stigma, stigma transfer, and improbable persistence of men's bathhouses. *Organization Science*, 20(1), 134–153.

- Illia, L., Colleoni, E., Etter, M., & Meggiorin, K. (2023). Finding the Tipping Point: When Heterogeneous Evaluations in Social Media Converge and Influence Organizational Legitimacy. *Business & Society*, 62(1), 117–150.
- Karakulak, Ö., & Stadler, L. (2022). Working with complexity in the context of the united nations sustainable development goals: a case study of global health partnerships. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 997–1018.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 24(1), 64–81.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of management review*, 22(1), 110–141.
- Le Roy, F., Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2018). From strategizing coopetition to managing competition. *The Routledge companion to coopetition strategies*, 58–68.
- Le Roy, F., Lasch, F., & Robert, M. (2018). Are competitors the best partners in innovation networks? *Routledge Companion to Coopetition Strategies*, 93–104.
- Mathias, B. D., Huyghe, A., Frid, C. J., & Galloway, T. L. (2018). An identity perspective on competition in the craft beer industry. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3086–3115.
- Nakos, G., Brouthers, K. D., & Dimitratos, P. (2014). International alliances with competitors and non-competitors: The disparate impact on SME international performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 167–182.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145–179.
- Pfeffer, & Salancik. (2003). THE EXTERNAL CONTROL. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings*, 233.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of marketing research*, 40(4), 421–436.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of management*, 23(3), 307–324.
- Ritala, P. (2018). Coopetition and market performance. *Routledge Companion to Coopetition Strategies*, 317–325.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2018). Dynamics of cooperative value creation and appropriation. *The Routledge companion to coopetition strategies*, 58–67.

- Roulet, T. J., & Bothello, J. (2022). An event-system perspective on disruption: theorizing the pandemic and other discontinuities through historical and fictional accounts of the plague. *Academy of Management Review*, (ja).
- Roulet, T. J., & Pichler, R. (2020). Blame game theory: Scapegoating, whistleblowing and discursive struggles following accusations of organizational misconduct. *Organization Theory*, 1(4), 2631787720975192.
- Roulet, T. J., & Touboul, S. (2015). The intentions with which the road is paved: Attitudes to liberalism as determinants of greenwashing. *Journal of Business Ethics*, 128, 305–320.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4), 643–671.
- Siraz, S. S., Claes, B., De Castro, J. O., & Vaara, E. (2023). Theorizing the Grey Area between Legitimacy and Illegitimacy. *Journal of Management Studies*, 60(4), 924–962.
- Sonenshein, S., Nault, K., & Obodaru, O. (2017). Competition of a different flavor: How a strategic group identity shapes competition and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 626–656.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017a). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017b). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451–478.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271.
- Verhaal, J. C., Hoskins, J. D., & Lundmark, L. W. (2017). Little fish in a big pond: Legitimacy transfer, authenticity, and factors of peripheral firm entry and growth in the market center. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2532–2552.
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317–324.
- Wuart, L., Özçağlar-Toulouse, N., & Shaw, D. (2022). Maintaining market legitimacy: A discursive-hegemonic perspective on meat. *Journal of Business Research*, 144, 391–402.

Xu, S., & Xi, Y. (2020). A study on the process and mechanism of social enterprise's legitimation: Based on analysis of social enterprise's cooperation with multiple stakeholders, *11*(2), 217–252.

Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97–114.