

Processus de libéralisation et stabilité des alliances internationales : le cas de quatre alliances du secteur ferroviaire européen

Benjamin Lehiany

Doctorant au CRG – Ecole polytechnique

Benjamin.lehiany@polytechnique.edu

Paul Chiambaretto

Doctorant au CRG – Ecole polytechnique

Résumé :

L'article propose une analyse de la stabilité des alliances internationales dans le cadre d'une libéralisation sectorielle. Afin d'analyser l'articulation dynamique entre les facteurs impactant la stabilité et l'évolution du cadre réglementaire, une étude de cas multiple est conduite sur quatre alliances ferroviaires européennes au cours du processus de libéralisation du transport international de passagers en Europe. Les résultats confirment dans un premier temps l'intuition selon laquelle toutes les alliances ne réagissent pas de la même manière aux évolutions réglementaires. Certaines sont déstabilisées, voire dissoutes. D'autres au contraire restent stables ou se renforcent. Les effets de l'évolution de la réglementation sur la stabilité semblent ainsi dépendre essentiellement des caractéristiques structurelles des alliances. Nous montrons alors que la libéralisation affecte négativement la stabilité des alliances structurellement instables et positivement celle des alliances structurellement stables. Ensuite, si l'évolution de la réglementation perturbe l'inertie structurelle des alliances, elle joue un rôle d'incubateur de la coopération pour les alliances structurellement stables ou, au contraire, d'incubateur de concurrence pour les alliances structurellement instables. Enfin, l'évolution de l'équilibre coopération-concurrence au sein des alliances implique une restructuration des partenariats qui dépend essentiellement des perspectives de profit en situation de concurrence. Nous montrons alors qu'une alliance sera d'autant plus stable que la répartition du capital est proportionnelle à la taille de chaque partenaire.

Mots-clés : alliance, stabilité, libéralisation, industrie ferroviaire

Processus de libéralisation et stabilité des alliances internationales : le cas de quatre alliances du secteur ferroviaire européen

Introduction

Les stratégies d'alliances entre firmes, concurrentes ou non, sont des formes de coopérations omniprésentes dans le paysage économique mondial. Elles émergent selon plusieurs logiques, telles que la mise en commun de ressources (Dyer & Singh, 1998 ; Gulati, 1998), la réalisation d'économies d'échelle ou d'envergure (Hennart, 1988 ; Kogut, 1988) ou la volonté d'accéder à de nouveaux marchés (Yoshino & Ragan, 1995, Contractor & Lorange, 2002 ; Prevot & Meschi, 2006 ; Meschi, 2009). Plus précisément, les firmes peuvent avoir recours à la stratégie d'alliance pour contourner des barrières légales protégeant certains secteurs ou activités (Dussauge & Garrette, 1999). Or, les vagues de libéralisation, i.e. l'ouverture à la concurrence de secteurs d'activité historiquement monopolistiques, font s'effondrer ces barrières légales et perturbent la stabilité des alliances internationales. En effet, si l'alliance n'est plus une condition nécessaire à la pénétration de nouveaux marchés, les partenaires peuvent juger profitable de faire cavalier seul et de dissoudre l'alliance. Du point de vue de la structuration des relations inter-firmes, l'étude de la stabilité d'une alliance est alors indissociable des évolutions de l'environnement dans lequel évoluent les partenaires (Madhavan & al. 1998 ; Meschi, 2005). Ces derniers adoptent des stratégies de réponses au changement (Koka & al. 2006), dans le but restructurer leur réseau d'alliance (Madhavan & al.1998, Lavie & Singh, 2011) et d'améliorer ainsi leur performance (Koka & Prescott, 2008, Lavie, 2007). Toutefois, les déterminants de la stabilité d'une alliance semblent reposer essentiellement sur des facteurs structurels (Das & Teng, 2000). Ainsi, de bonnes performances, un actionnariat équilibré entre partenaires ou la présence de ressources communes ont un effet stabilisateur sur les alliances (Blodgett, 1992 ; Geringer, 1991 ; Glaister & Buckley, 1998 ; Hennart, 1988; Kogut, 1989 ; Williamson, 1985). De même, la gouvernance d'une alliance et sa forme contractuelle (Gulati & Singh, 1998 ; Mitchell & al. 2002 ; Yan, 1998), la confiance entre les partenaires (Gulati, 1998), leur position dans l'alliance (Koka & Prescott, 2008), sont des déterminants structurels de la stabilité.

L'objectif spécifique de cette recherche est alors d'analyser la stabilité des alliances dans le cadre d'une libéralisation sectorielle, afin de caractériser les effets de l'évolution de la réglementation sur les choix stratégiques des partenaires. Pour cela, nous avons recours à une méthodologie qualitative d'étude de cas multiple, justifiée par la volonté d'expliquer des relations plus que de mesurer des corrélations. Nous choisissons donc quatre alliances du secteur ferroviaire européen (Eurostar, Thalys, Aléo et Artesia) pour analyser leur évolution au cours de ces dernières années, marquées par les vagues de libéralisation successives (Friebel & al. 2010). L'unité d'analyse - i.e., le phénomène sur lequel porte l'investigation (Lehiany, 2012) - est l'instabilité des alliances internationales, opérationnalisée par la définition suivante : l'instabilité d'une alliance correspond à des changements structurels ou à sa dissolution non planifiée par un ou plusieurs partenaires (Das & Teng, 2000 ; Inkpen & Beamish, 1997).

Les résultats de l'analyse confirment dans un premier temps l'intuition selon laquelle le processus de libéralisation affecte différemment la stabilité des alliances. Comme nous le verrons, certaines alliances semblent se renforcer pour affronter les nouveaux entrants alors que d'autres au contraire sont déstabilisées, voire dissoutes. Les effets de l'évolution de la réglementation sur la stabilité semblent ainsi dépendre essentiellement des caractéristiques structurelles des alliances (Das & Teng, 2000). Nous montrons alors que la libéralisation affecte négativement la stabilité des alliances structurellement instables et positivement celle des alliances structurellement stables. Ensuite, si l'évolution de la réglementation perturbe l'inertie des alliances (Yan, 1998), elle joue un rôle d'incubateur de la coopération pour les alliances structurellement stables ou, au contraire, d'incubateur de concurrence pour les alliances structurellement instables. Enfin, l'évolution de l'équilibre coopération-concurrence au sein des alliances (Das & Teng, 2000) implique une restructuration des partenariats (Madhavan & al. 1998, Lavie & Singh, 2011) qui dépend essentiellement des perspectives de profit en situation de concurrence (Kogut, 1989). Nous montrons alors qu'une alliance sera d'autant plus stable que la répartition du capital est proportionnelle à la taille de chaque partenaire.

Par son caractère dynamique, par le choix du terrain et par l'articulation de plusieurs niveaux d'analyse, cette recherche se veut être une contribution originale à l'étude des stratégies concurrentielles dans son ensemble. Plus particulièrement, en intégrant la dynamique règlementaire et les réponses stratégiques des acteurs, l'article comble un manque de la littérature relative à la stabilité des alliances.

S'appuyant dans un premier temps sur les principales contributions relatives à la formation et la stabilité des alliances, nous présentons dans un premier temps le cadre théorique, le positionnement et la question de recherche. Ensuite, nous détaillons la démarche méthodologique qui supporte la recherche qualitative d'étude de cas multiple ainsi que le contexte empirique de l'étude. Vient ensuite l'analyse empirique, avec l'analyse intra-cas des quatre alliances d'abord, puis leur comparaison dans une analyse inter-cas. Enfin, les résultats de cette analyse sont discutés à la lumière de la littérature dans une discussion conclusive.

1. Cadre théorique

Nous présentons dans un premier temps le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit la recherche. Les principaux déterminants de la formation et de la stabilité des alliances sont discutés à la lumière de la littérature pour en dégager notre positionnement et notre question de recherche.

1.1. Déterminants de la formation et de l'instabilité des alliances

Depuis une vingtaine d'années, le nombre d'alliances a considérablement augmenté, et cela dans la majorité des secteurs et des pays. Elles jouent un rôle de plus en plus important dans les stratégies des firmes puisque près 20% de leurs actifs seraient engagés dans des alliances (Ernst, 2004) et contribueraient à environ 30% de leurs revenus (Kale & al. 2009). Il existe de très nombreuses définitions des alliances, et dans un esprit de consensus, nous nous appuyons sur celle de Gulati (1998), à savoir des « des accords volontaires entre entreprises impliquant l'échange, le partage ou le co-développement de produits, technologies ou services. Elles peuvent survenir pour de nombreux motifs et objectifs, prennent différentes formes, et se déploient au-delà des frontières verticales et horizontales » (p. 293). De nombreux facteurs, souvent tous imbriqués, permettent de justifier le recours à une alliance.

1.1.1. Déterminants de la formation des alliances

Longtemps envisagées comme un simple moyen de réduire les coûts de transactions (Stuckey, 1993), les alliances peuvent relever d'une véritable manœuvre stratégique. Du point de vue de la production, la mise en commun de ressources similaires permet de réaliser des économies d'échelles (Ahuja, 2000), aboutissant à la formation d'une « *scale alliance* » (alliance d'échelle, Dussauge & al. 2000). Dans l'approche RBV, l'alliance peut être vue comme un

moyen de combiner des ressources complémentaires que l'on ne possède pas directement (Das & Teng, 2000 ; Dyer & Singh, 1998) ou d'accéder à des technologies que l'on n'a pas développées en interne (Yoshino & Ragan, 1995). De même, l'alliance peut être l'occasion d'adopter des comportements proches du *free-riding* (passager clandestin) en bénéficiant de la réputation d'un partenaire pour son propre compte (Oliver, 1990). Surtout, la coopération avec un partenaire peut s'avérer être une opportunité d'apprentissage (Kogut, 1988), ce qui implique d'envisager l'alliance au-delà de ses bénéfices immédiats.

Du point de vue cette fois de l'environnement concurrentiel d'une firme, les alliances peuvent être préférées au développement interne car elles permettent de s'adapter plus rapidement aux mouvements stratégiques des concurrents (Inkpen, 2001) et à l'hyper-compétition (D'Aveni, 1995). Selon Kogut (1988), une alliance peut avoir pour objectif d'augmenter sa capacité à faire face à un concurrent plus fort. L'environnement concurrentiel et son évolution peuvent ainsi expliquer la structuration des relations inter-firmes pour une large part (Gulati, 1998 ; Gnyawali & Madhavan, 2001 ; Madhavan & al. 1998), de sorte que le recours à la stratégie d'alliance peut être perçu comme une réponse à des contraintes et incertitudes environnementales (Dickson & Weaver, 1997; Pfeffer & Salancik, 1978). Ainsi, une alliance peut être formée dans le but d'accéder à des marchés sur lesquels une firme aurait des difficultés à s'implanter seule. Deux raisons expliquent ces difficultés (Garcia-Canal & al. 2002 ; Gimeno, 2004 ; Meschi, 2009) : la première est le manque de connaissances et de compétences pour se lancer seul sur le marché ; la deuxième consiste à contourner les barrières légales protégeant certains marchés. En effet, qu'il s'agisse d'un secteur ou d'un marché étranger, certaines réglementations très strictes limitent l'accès à certains opérateurs (Dussauge & Garrette, 1999). La contrainte réglementaire sera alors un déterminant fondamental de la formation des alliances. Dans le secteur du transport aérien, Park (1997) ou Gudmundsson & Rhoades (2001) observent que les contraintes réglementaires (en termes de droits de trafic ou de droits de propriétés) sont parmi les principales causes de formation des alliances. Dans ce contexte, le recours à l'alliance constitue une stratégie de structuration de marché par contournement des barrières légales. Ainsi, l'effondrement de telles barrières, ou plus généralement la modification des cadres de régulation est susceptible de perturber l'équilibre de la coopération, les partenaires n'étant désormais plus soumis à l'obligation d'alliance.

1.1.2. Stabilité des alliances

Une fois l'alliance formée, sa gestion au quotidien peut s'avérer être un véritable défi. Il s'agit en effet d'arriver à concilier les objectifs spécifiques de chaque partenaire avec les objectifs communs de l'alliance (Dussauge & Garrette, 2009). Différents auteurs (Kanter, 1989 ; Bleeke & Ernst, 1991) ont essayé de recenser les meilleures pratiques pour gérer au mieux une alliance : la flexibilité dans sa gestion, la création d'une relation de confiance associée à des échanges fréquents d'information, une véritable gestion des conflits, l'intégration des attentes du partenaire dans les choix etc. Néanmoins de très nombreuses alliances se soldent par un arrêt de la coopération au bout de quelques mois ou années. Lunnan & Haugland (2008) estiment ainsi le taux d'échec des alliances bien au-delà des 50%.

Cette fragilité peut être analysée selon plusieurs perspectives, telles que la théorie des jeux et des coûts de transaction et de la gouvernance (Gulati & Singh, 1998 ; Parkhe, 1993), de la théorie sur la dépendance des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), des théories sur les rapports de force (Yan & Gray, 1994 ; Huxham & Beech, 2008) ou encore des différences de cultures entre les partenaires (Meschi & Riccio, 2008). Mais la question de la stabilité des alliances est subtile. En effet l'instabilité n'est pas nécessairement synonyme d'échec ou de mauvaises performance de l'alliance (Blanchot, 2006 ; Gulati, 1998 ; Yan, 1998). Ainsi, l'arrêt d'une alliance peut simplement être le signe que le projet coopératif a été mené à bien et que ses objectifs ont été remplis (Makino & al. 2007). A l'inverse, Yan (1998) considère que la stabilité reflète une certaine inertie et voit dans l'instabilité (au sens d'une reconfiguration structurelle) une forme de progrès. En effet, les firmes peuvent choisir de modifier les modalités de l'alliance à la marge pour s'adapter à de nouvelles contraintes. Elles vont accroître ou au contraire réduire le degré de coopération en fonction des relations entre partenaires. La littérature offre alors plusieurs dispositifs d'observation de la stabilité des alliances internationales. Blanchot (2006) fait référence à l'« issue », opérationnalisée soit par la survie ou non de l'alliance à un instant donné (dissolution ou rachat par un des partenaires) soit à l'évolution des modalités initiales de l'accord. Trois mesures objectives de la stabilité sont le plus souvent retenues, seules ou combinées : la survie ou non (Kogut, 1989), la stabilité des conditions initiales (Geringer, 1991) - telles que l'actionnariat (Gomes-Cassares, 1987 ; Blodgett, 1992), la gouvernance (Gulati & Singh, 1998 ; Yan, 1998) - et la longévité de l'alliance (Geringer & Hebert, 1989). Nous retiendrons dans notre étude une définition consensuelle de

l'instabilité des alliances, proposée par Inkpen & Beamish, (1997) et reprise par Das & Teng (2000) : l'instabilité d'une alliance correspond à des changements structurels ou à sa dissolution non planifiée par un ou plusieurs partenaires.

Au regard de la diversité d'approches de stabilité des alliances, il n'est pas étonnant que la littérature qui s'y rapporte offre parfois des résultats contradictoires. Killing (1983) montre notamment que la présence d'un acteur dominant stabilise l'alliance. Ce résultat est néanmoins controversé par Beamish & Banks (1987), qui trouvent au contraire une relation positive entre une structure de management « partagée » et l'équilibre de l'alliance. Blodgett (1992) montre que la présence d'un acteur ayant un fort pouvoir de négociation augmente la probabilité d'évolution de l'actionnariat et donc l'instabilité. Il est possible de compléter ce point de vue interne par la contribution de Gnyawali & Madhavan (2001) qui expliquent les comportements opportunistes par la position de chaque firme dans leur propre réseau d'alliances. En effet, comme le confirment Bae & Gargiulo (2004) ou Huxham & Beech (2008), le pouvoir excessif d'un partenaire (du fait d'une position privilégiée par exemple) peut considérablement affecter la stabilité de l'alliance.

Killing (1983) trouve une corrélation positive entre la performance perçue par les managers de l'alliance et sa stabilité. Ce résultat est confirmé par Geringer (1991) et Glaister & Buckley (1998), puis raffiné par Doz (1996) et Arino & de la Torre (1998) qui montrent que l'issue de l'alliance dépend à la fois de sa performance passée mais également de son potentiel de création de valeur. En d'autres termes, une alliance perdurera si les partenaires estiment qu'il n'y a pas d'alternative future plus rentable (Kogut, 1989).

Das & Teng (2000) fournissent un cadre intégrateur des facteurs internes à l'alliance. Ils notent que l'instabilité résulte essentiellement de trois types tensions internes : tension entre coopération et concurrence, entre rigidité et flexibilité, et entre les objectifs de long et de court terme. Ainsi, l'instabilité augmente avec le nombre de partenaires (Gulati, 1998) la longévité, l'absence de ressources communes et de réciprocité (Kogut, 1989), avec un actionnariat déséquilibré (Blodgett, 1992) ou un rapport de force renversé (Inkpen & Beamish, 1997).

Pour autant, l'incertitude liée à l'environnement de l'alliance ne doit pas être négligée (Dickson & Weaver, 1997 ; Meschi, 2005). En ce sens, Kogut (1989) distingue deux ensembles de variables jouant sur la décision de dissolution de l'alliance : les incitations à la coopération (interne) et le degré de concurrence de l'industrie (externe). L'auteur montre notamment que

la probabilité de conflit augmente avec le potentiel de croissance de l'industrie ainsi qu'avec une modification du degré de concentration. Un cadre plus général est alors proposé par Yan (1998) qui distingue les forces opposées que sont l'instabilité structurelle d'une part (où l'alliance n'est qu'une phase transitoire d'adaptation et donc instable par nature) et l'inertie structurelle d'autre part (où les conditions de formation de l'alliance jouent le rôle de stabilisateurs). Selon l'auteur, l'instabilité structurelle provient alors de contingences inattendues, de mauvaises performances, de l'obsolescence de la coopération et de l'apprentissage concurrentiel entre partenaires. L'inertie structurelle provient quant à elle des conditions initiales de l'alliance : l'environnement légal et politique, le partage de ressources initial, le rapport de force initial et les relations antérieures des partenaires. L'analyse dynamique de la stabilité des alliances nécessite dès lors de se focaliser sur les effets combinés de ces ensembles de variables.

1.2. Positionnement théorique et question de recherche

Si de nombreux travaux permettent d'expliquer la formation d'alliances comme réponse aux évolutions de l'environnement concurrentiel ou comme stratégie de contournement de barrières réglementaires, peu d'entre eux intègrent ces dimensions dans l'analyse de leur stabilité. D'autre part, les déterminants de la stabilité d'une alliance semblent reposer essentiellement sur des facteurs structurels (Das & Teng, 2000). Ainsi, de bonnes performances, un actionnariat équilibré entre partenaires ou la présence de ressources communes, auront pour effet de limiter les risques d'opportunisme entre partenaires en créant des situations d'« otages mutuels » (Blodget, 1992 ; Geringer, 1991 ; Glaister & Buckley, 1998 ; Hennart, 1988 ; Williamson, 1985 ; Yan, 1998) et de réciprocité (Kogut, 1989). De même, la gouvernance d'une alliance et sa forme contractuelle (Gulati & Singh, 1998 ; Mitchell & al. 2002 ; Yan, 1998), la confiance entre les partenaires (Gulati, 1998), leur position dans l'alliance (Koka & Prescott, 2008), sont des déterminants structurels de la stabilité.

Néanmoins, l'évolution des conditions initiales de l'alliance, y compris externes (intensité concurrentielle, contexte politique, réglementaire etc.), perturbe les équilibres établis. Dans notre cas, la déréglementation d'une industrie a pour conséquences l'effondrement de barrières légales protectrices et stabilisatrices. L'incertitude liée au nouvel environnement concurrentiel modifie le potentiel de croissance de l'industrie (Kogut, 1989), perturbe l'équilibre

coopération-concurrence au sein de l'alliance (Das & Teng, 2000) et affecte donc sa stabilité structurelle (Dickson & Weaver, 1997 ; Yan, 1998). Les partenaires adoptent des stratégies de réponses au changement (Koka & al. 2006), dans le but restructurer leur réseau d'alliance (Madhavan & al.1998, Lavie & Singh, 2011) et d'améliorer leur performance (Koka & Prescott, 2008, Lavie, 2007). Toutefois, toutes les alliances ne sont pas déstabilisées par des modifications de l'environnement règlementaire. Comme le suggère Yan (1998), il convient donc de s'interroger sur la dynamique des effets combinés des forces stabilisatrices et déstabilisatrices. Notre question de recherche peut alors s'énoncer ainsi : **quel rôle joue l'évolution de l'environnement règlementaire sur la stabilité des alliances internationales ?**

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous avons développé une analyse de terrain dont les modalités sont présentées ci-dessous.

2. Méthode et contexte empirique

2.1. Méthodologie de la recherche

L'objectif de cette contribution n'étant pas de quantifier l'impact d'une libéralisation sur la stabilité des alliances, mais plutôt d'analyser l'articulation entre plusieurs variables, nous avons choisi d'avoir recours à une méthodologie qualitative. Il s'agit en effet de la méthode la plus adaptée dans le cadre de recherches exploratoires cherchant à mettre en évidence des relations (Dumez, 2011 ; Yin, 2008, 2012). L'approche qualitative offre généralement une vision plus large des phénomènes, en partie grâce à la possibilité de mobiliser des sources de nature diverse (observations directes, entretiens, archives, livres,...). Plus précisément, nous avons décidé de procéder à l'aide d'une étude de cas multiple, qui ne relève pas d'une logique de répétition (au sens du « *sampling* »), mais au contraire d'une logique de réplique (Yin, 2008). L'objectif n'est donc pas de constituer un échantillon représentatif, mais au contraire d'utiliser les études de cas multiple pour émettre des hypothèses. Yin (2008, p. 54) explique ainsi : « Chaque cas doit être soigneusement sélectionné afin qu'il prédise soit (a) des résultats similaires (une réplique littérale), soit (b) des résultats contrastés (une réplique théorique)¹ ». Le choix du terrain doit tenir compte de certains critères pour assurer

¹ «*Each case must be carefully selected so that it either (a) predicts similar results (a literal replication) or (b) predicts contrasting results (a theoretical replication)*»

l'opérationnalisation et l'articulation des concepts mobilisés. Nous avons donc choisi un secteur caractérisé par (1) la présence de nombreuses alliances, (2) avec de fortes tensions entre les entreprises partenaires, (3) dans un environnement légal changeant, comme une libéralisation. Le secteur ferroviaire européen répond en effet parfaitement à l'ensemble de ces critères. Les quatre cas d'alliance qui ont été sélectionnées sont : Alleo (SNCF-DB), Artesia (SNCF-Trenitalia), Eurostar (SNCF-LCR-SNCB) et Thalys (SNCF-SNCB-DB). A partir de ces cas, nous utilisons des méthodes de comparaison qui alimenteront l'analyse inter-cas. S'inspirant de la logique des *Small-N case study* (étude d'un petit nombre de cas, Abbott, 2001) mobilisée notamment par Yan & Gray (1994) dans l'étude de la stabilité des alliances internationales, notre travail consiste à s'appuyer sur les analyses intra et inter-cas pour répondre à notre question de recherche.

Pour obtenir des données sur chaque cas et sur leur contexte, plusieurs sources ont été recoupées. Nous avons tout d'abord réalisé une série de 13 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 90 minutes avec des responsables de trois des quatre alliances en question (l'alliance Artesia était déjà dissoute au moment de la recherche), avec des membres de la direction du développement international et de la stratégie au sein de la SNCF. Pour assurer une pluralité de points de vue, d'autres acteurs, à d'autres niveaux ont été interviewés : partenaires, concurrents, institutions (Commission Européenne), gestionnaire d'infrastructures (Réseau Ferré de France et la Direction des Circulations Ferroviaires de la SNCF), ainsi que des spécialistes du secteur (consultants, industriels etc.). Pour s'assurer de la validité de nos données, nous avons procédé par triangulation en multipliant les sources secondaires. Nous avons pour cela recensé et analysé les articles de presse concernant ces alliances dans les quotidiens nationaux (Le Monde, Le Figaro,...) et les quotidiens économiques (Les Echos, La Tribune). Ces faits étant recoupés par l'étude de rapports d'activités, sources juridiques (Journal Officiel de l'UE, rapports de la Commission Européenne, du Sénat etc.) et livres spécialisés sur le sujet.

Afin d'utiliser au mieux nos cas et d'en faciliter la comparaison, nous avons essayé de sérier le matériau de la manière la plus rigoureuse. C'est d'abord au travers de la narration analytique (Bates & al. 1998 ; Dumez & Jeunemaitre, 2006) que seront présentées les données sur les alliances. En nous appuyant sur la littérature existante, nous avons voulu pour chaque cas évaluer la stabilité théorique et la stabilité observée afin d'analyser de potentiels écarts. Notre

unité d'analyse, l'instabilité, définie plus haut comme l'arrêt ou la reconfiguration non planifiée de la coopération, est observée depuis la création de l'alliance jusqu'à fin 2012 ou jusqu'à sa dissolution.

2.2. Contexte empirique : la libéralisation du secteur ferroviaire en Europe

Entre 1970 et le début des années 1990, l'industrie ferroviaire en Europe a connu une période de déclin, voyant ses parts de marché diminuer face aux modes de transport concurrents, passant de 31,7% à 15,4% dans le fret et de 10,4% à 6,4% dans le transport de passagers (Sénat, 2009). En effet la structure monopolistique construite sur le plan national ne permettait pas de faire face aux enjeux de la mobilité, que ce soit dans le fret ou le transport de passagers (Crozet, 2004 ; Di Pietrantonio & Pelkmans, 2004 ; Preston, 2009). Les Etats Membres de l'Union Européenne, sous l'impulsion de la Commission, se sont alors engagés dans la refonte complète du secteur par le biais de réformes successives (Friebel & al. 2010).

C'est donc en 1991 que l'industrie du transport ferroviaire européenne s'engage sur les rails de la libéralisation, par un texte fondateur : la directive européenne 91/440/CE, relative au développement de chemins de fer communautaires. Ce texte introduit deux éléments majeurs : la séparation entre l'infrastructure et son exploitation d'une part (ou « *unbundling* »), et la mise en place d'un droit d'accès des tiers aux réseaux d'autre part (ou *Third Party Access*). A ce stade, le droit d'accès au réseau reste très encadré et ne concerne que les entreprises ferroviaires (EF) appartenant à un « groupement international » et sur des liaisons internationales. En d'autres termes, il est nécessaire pour une EF de s'allier avec son voisin (au travers de filiales communes ou d'autres formes d'alliance) si elle souhaite pénétrer son marché dans le cadre de trajets internationaux.

Le troisième paquet ferroviaire (ou paquet « voyageur ») s'attaque en 2007 au transport de passagers. Il prévoit au plus tard le 1^{er} janvier 2010, un droit d'accès aux réseaux de tous les Etats Membres (pour les EF européennes) sur le transport international de voyageurs (directive 2007/58/CE). Ce droit d'accès s'accompagne de la possibilité de cabotage, i.e. prendre et/ou déposer des passagers dans un même Etat Membre au cours d'un trajet international. Par exemple, un Paris-Venise effectué par la SNCF pourra prendre ou déposer des passagers à Milan. D'un point de vue stratégique, ce paquet « voyageur » élargit le champ des possibles des EF avec d'une part, la disparition de la condition d'appartenance à un « groupement interna-

tionnal » pour le transport international de voyageurs et la possibilité de cabotage² d'autre part, qui dans une certaine mesure introduit une dose de concurrence sur les marchés domestiques (Johnson & Nash, 2012). En pratique, la constante augmentation du trafic, qui culmine à 22 millions de voyageurs en 2009³, révèle l'appétit du marché pour l'ouverture des liaisons internationales.

3. Analyse empirique

Cette partie développe l'étude des quatre alliances retenues pour l'analyse : Thalys, Eurostar, Allee et Artesia. Elles seront ensuite comparées dans l'analyse inter-cas.

3.1. Analyse intra-cas

3.1.1. L'alliance Thalys

Pour comprendre la formation de Thalys en 1995, il faut revenir près de dix ans en arrière. En 1987, la décision est prise de construire une ligne grande vitesse (LGV) reliant Paris, Bruxelles, Amsterdam et Cologne. Cependant, afin de pouvoir exploiter cette infrastructure transfrontalière, il est nécessaire de créer un groupement international réunissant des entreprises ferroviaires disposant des droits de trafic dans les pays traversés. Les premières réunions commencent en 1993 et aboutissent en 1995 à la création de Westrail International. Il s'agit alors d'une société coopérative de droit belge entre la SNCF et la SNCB, auxquelles NS (pour les Pays-Bas) et DB (pour l'Allemagne) sont associées. Avec plus de 30 milliards d'euros de chiffre d'affaire en 2010 pour une exploitation de plus de 30 000 km de lignes, la SNCF et la DB sont les deux géants européens du secteur⁴ (la SNCB et NS enregistrent chacune 3 millions d'euros de CA en 2010). En juin 1996, les premiers trains faisant l'aller-retour entre la France, la Belgique, les Pays-Bas sont lancés. Des rames TGV spécifiques, car compatibles avec les caractéristiques de l'ensemble des réseaux traversés, sont achetées par Westrail qui les possède en propre. En décembre 1997, c'est au tour de l'Allemagne d'être intégrée au réseau des destinations offertes par Westrail International. Fin Novembre 1999, Westrail International devient « Thalys International ». Thalys est alors la marque propre sous laquelle

² Le cabotage reste toutefois encadré. Notamment, il doit représenter une part minoritaire du service de transport international et peut être refusé s'il compromet l'équilibre d'un contrat de service public.

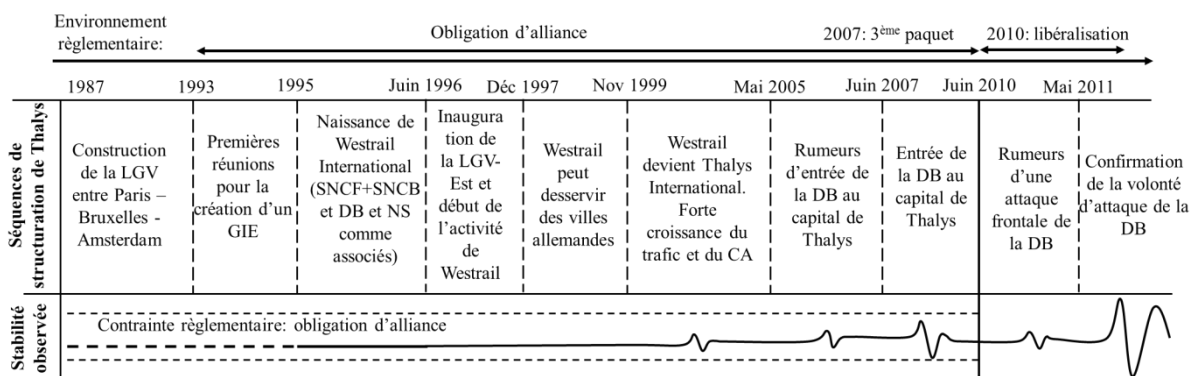
³ Données disponibles sur le site Internet de la SNCF.

⁴ Données obtenues par entretiens et disponibles sur les sites Internet des groupes.

les billets de train sont vendus aux passagers. Leur nombre continue de croître pour se stabiliser à partir de 2002 autour des 6 millions de passagers transportés chaque année. Alors même que le nombre de passagers croît de 7%, le chiffre d'affaires augmente de près de 40% entre 2002 et 2010, mettant en lumière une politique commerciale et tarifaire plus adaptée. Les performances de Thalys et le potentiel de marché des pays traversés sont tels qu'en mai 2005, des rumeurs laissent entendre que la DB souhaiterait rentrer dans le capital de Thalys. Ces rumeurs sont confirmées et aboutissent à une reconfiguration de l'actionnariat en juin 2007, avec la répartition suivante : SNCF (62%), SNCB (28%) et DB (10%).

En dépit de son entrée au capital, des tensions apparaissent néanmoins entre la DB et Thalys. Dès juin 2010, Guillaume Pepy (à la tête de la SNCF) déclare croire que la Deutsche Bahn compte concurrencer Thalys sur des trajets entre l'Allemagne, la Belgique et la France. En effet, la libéralisation du transport international de passagers autorise désormais la DB à effectuer ces trajets de manière autonome. Cette rumeur est confirmée en mai 2011 par un porte-parole de la compagnie allemande. Il explique que la DB songe à servir seule les villes de la Ruhr vers Paris, en passant par Bruxelles, avant d'ajouter que cela impliquera de réexaminer la coopération de la DB avec Thalys. Au moment de l'écriture de cet article, la tension reste vive, mais la DB ne s'est toujours pas retirée de Thalys.

Figure 1. Séquence de structuration et stabilité de Thalys



3.1.2. L'alliance Eurostar

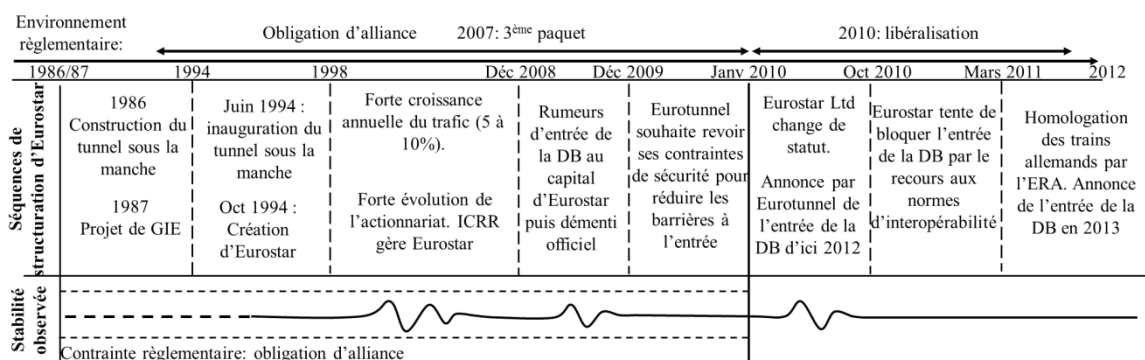
Si les premiers projets pour creuser un tunnel sous la Manche datent du XIXème siècle, la décision officielle des gouvernements français et anglais n'a été prise qu'en 1986. L'objectif est alors d'ouvrir le tunnel en 1994, juste après l'ouverture de la LGV Nord (reliant Paris à Lille

entre autres). Très vite, en 1987, la France, la Belgique et le Royaume-Uni élaborent un projet de groupe international afin de définir les services qui pourraient permettre d'exploiter cette infrastructure transfrontalière. Il s'agit d'étudier tant l'impact d'un point de vue matériel (quelles rames choisir ?) que commercial (quel service offrir pour concurrencer le transport aérien ?). En juin 1994, le tunnel sous la Manche est inauguré et quelques mois plus tard, en octobre, la société de droit britannique « Eurostar Ltd » est créée. L'Eurostar est alors exploité conjointement par la SNCF, la SNCB et British Rail. L'actionnariat d'Eurostar a fortement évolué au fil des années, essentiellement du fait de la privatisation du secteur ferroviaire anglais. La filiale de British Rail s'occupant de l'activité d'Eurostar est revendue en 1996 à LCR (London & Continental Railways) qui la rebaptise EUKL (Eurostar UK Ltd). En 1998, LCR est reprise par ICRR (InterCapital and Regional Rail Ltd) qui se charge la gestion d'Eurostar jusqu'en 2010. ICRR est un consortium regroupant le National Express Group, la SNCF, la SNCB et British Airways. Il faudra attendre le 1^{er} janvier 2010 pour qu'Eurostar passe du statut d'association d'entreprises ferroviaires française, britannique et belge au statut de société ferroviaire européenne. Elle devient juridiquement indépendante de la SNCF, même si celle-ci en reste actionnaire majoritaire. La répartition de l'actionnariat en 2012 est alors la suivante: SNCF (69%), LCR (26%) et SNCB (5%). La filiale commune est alors en charge des activités commerciales et de la production. Pour cela, du matériel roulant spécifique est commandé à Alstom par Eurostar afin de répondre aux contraintes techniques du tunnel sous la Manche. Eurostar est aussi une marque propre, de sorte que les billets vendus sont des billets Eurostar et non des billets de la SNCF ou de la SNCB par exemple. Plusieurs axes sont desservis par l'alliance, essentiellement ceux reliant Paris à Londres et Bruxelles à Londres. En situation de monopole sur le ferroviaire, mais en concurrence avec les compagnies aériennes, l'Eurostar voit son trafic de passagers croître à un taux de 5 à 10% par an pour atteindre les 9,5 millions de passagers en 2010.

Les très bons résultats d'Eurostar attirent la convoitise d'autres entreprises ferroviaires dont la DB. Ainsi, en décembre 2008, des rumeurs laissent entendre que la DB souhaiterait racheter une partie des parts anglaises d'Eurostar, afin d'obtenir indirectement la propriété de certaines rames Alstom (Le Guay *et al*, 2010). La SNCF réagit vivement le jour même à ce qu'elle perçoit comme une attaque de la DB. La compagnie allemande recule et explique n'avoir pris que des informations sur d'éventuelles prises de participation sans avoir fait de requête officielle.

En décembre 2009, le trafic international de passagers vient d'être libéralisé en France, Eurotunnel annonce alors qu'il compte relâcher les contraintes de sécurité imposées aux entreprises ferroviaires, afin de favoriser l'entrée de nouveaux acteurs. De manière quasi-simultanée, Eurotunnel fait part du souhait de la DB de concurrencer directement Eurostar. La DB exploiterait seule des liaisons entre l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, idéalement à partir de début 2012 pour les Jeux Olympiques de Londres. Utilisant des trains Siemens (différents des rames Alstom spécifiques pour l'Eurostar), la DB doit donc attendre l'homologation des trains ICE à laquelle la SNCF tente de s'opposer. Fin octobre 2010, des ICE allemands traversent la Manche dans le cadre de tests qui aboutiront à leur homologation en mars 2011 par l'Agence Européenne du Rail. Néanmoins, le processus d'homologation a pris plus de temps que prévu et la DB ne devrait commencer ses services commerciaux qu'à partir de 2013. Quant à l'alliance Eurostar, la menace de l'entrée d'un nouvel acteur a conduit, selon plusieurs sources, à un resserrement des liens entre les partenaires et à la mise en œuvre d'une politique commerciale plus agressive. Comme l'explique un des directeurs du développement international de la SNCF, il s'agit de saisir cette opportunité pour évoluer vers le haut en mettant à l'avenir encore plus d'actifs dans la joint-venture, afin de pouvoir faire face aux nouveaux entrants potentiels, dont la DB. Ainsi, le modèle Eurostar est souvent montré en exemple aux autres alliances du groupe SNCF.

Figure 2. Structuration et stabilité d'Eurostar



3.1.3. L'alliance Alleo

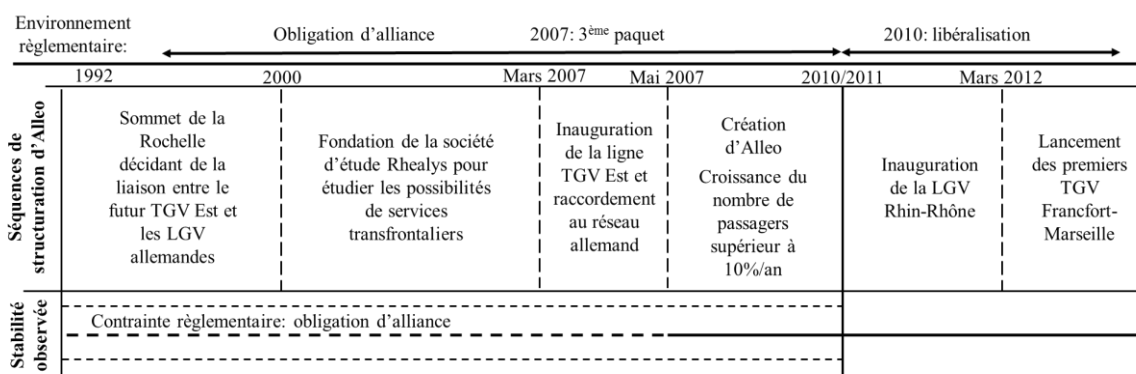
L'histoire d'Alleo est intrinsèquement liée au développement de lignes « grande vitesse » entre la France et l'Allemagne. Alors que le projet du « TGV Est » est officiellement lancé en

1987 par la SNCF, l'idée émerge de relier ce futur réseau à celui des LGV allemandes. Cette réflexion aboutit, au cours du sommet de La Rochelle en 1992, à la signature d'un protocole d'accord prévoyant les modalités d'interconnexion du TGV Est et des voies ferrées allemandes. Afin d'étudier comment exploiter au mieux cette infrastructure transfrontalière, la société d'études de droit Luxembourgeois « Rhealys » est créée. Elle réunit la DB, la SNCF, les CFL (Chemins de Fer Luxembourgeois) et les CFF (Chemins de Fer Fédéraux) dans la perspective de possibles coopérations entre membres. La LGV Est est inaugurée en mars 2007 et les premiers services commerciaux doivent commencer en juin de la même année. Afin d'exploiter des trajets internationaux entre la France et l'Allemagne, un accord est signé en mai 2007 par la SNCF et la DB. Cet accord aboutit à la création d'« Alleo », filiale commerciale (de droit allemand) de la SNCF (50%) et de la DB (50%). Il s'agit uniquement d'une filiale marketing, de sorte qu'elle n'est ni en charge de la production, ni de la distribution. En effet, contrairement à Thalys ou Eurostar, Alleo n'est pas une marque propre, de sorte que l'on ne peut pas acheter un billet Alleo, mais seulement un billet de la SNCF ou de la DB. D'un point de vue organisationnel, cette alliance fonctionne avec des équipes mixtes (SNCF et DB) tant dans les trains qu'au siège. Quant au matériel roulant, bien qu'adapté pour pouvoir circuler sur les deux réseaux, il n'appartient pas en propre à Alleo. Ce sont des TGV de la SNCF ainsi que des ICE de la DB qui effectuent les trajets entre Paris et Francfort ou Paris et Munich (via Stuttgart).

Depuis 2007, Alleo présente un taux de croissance annuel supérieur à 10%, et en 2011, ce sont près de 2 millions de passagers qui ont été transportés. Alors même que la SNCF et la DB se livrent une concurrence féroce sur d'autres marchés (fret, tunnel sous la Manche,...), l'alliance Alleo est relativement épargnée. Tant du point de vue de la DB que de la SNCF, on considère en effet qu'il est possible de coopérer sur certains marchés tout en s'affrontant sur d'autres. D'ailleurs, au sein de la direction d'Alleo, le terme « coopération » est souvent employé pour caractériser les relations entre la SNCF et la DB. Quant au marché d'Alleo, il est décrit comme un « havre de paix ». Le choix de la coopération sur les liaisons d'Alleo s'explique essentiellement par la taille du marché des flux transfrontaliers. Sur des trajets comme Paris-Francfort ou Paris-Munich, la concurrence avec les compagnies aériennes est forte et les entreprises ferroviaires ont intérêt à s'allier pour mieux affronter leur ennemi commun. Mettre fin à l'alliance serait donc prendre le risque de se parasiter et de voir la part

de marché globale du ferroviaire fondre face à l'aérien sur ces routes. Ainsi, en dépit des tensions franco-allemandes à l'échelle des groupes, l'alliance Aléo continue son exploitation partagée de trains français et allemands. En décembre 2011, la ligne à grande vitesse Rhin-Rhône est mise en service. Permettant de raccourcir le temps de trajet entre Francfort et Marseille, Aléo a décidé de lancer un service à partir de Mars 2012 entre ces deux villes.

Figure 3. Structuration et stabilité d'Aléo



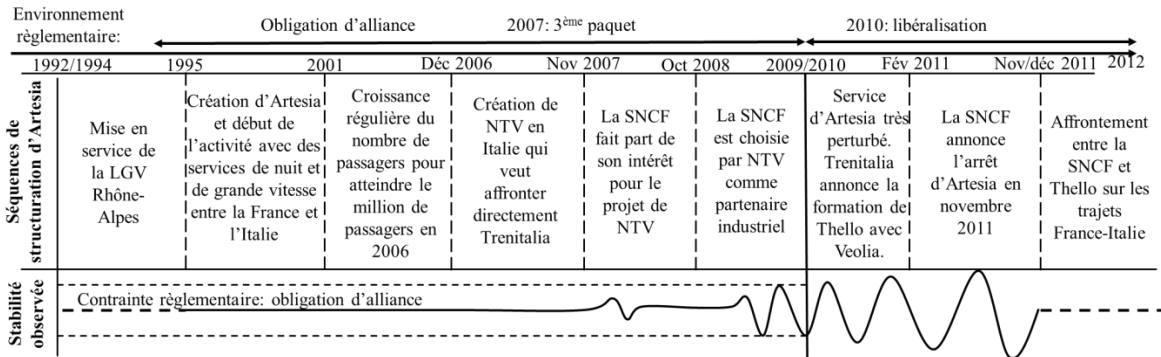
3.1.4. L'alliance Artesia

De 1992 à 1994, la LGV Rhône-Alpes est mise en service. Elle réduit considérablement le temps de trajet entre la France et l'Italie, de sorte qu'en 1995, la société de droit français « Artesia » est créée. Il s'agit d'une filiale commune de la SNCF (50%) et de Trenitalia (50%), en vue d'exploiter des liaisons internationales entre la France et l'Italie. Ces liaisons internationales sont de deux natures : des trains de nuit relient Paris à Venise, Florence ou Rome tandis que des trains de jour (des TGV en l'occurrence) relient Paris à Turin et Milan. D'un point de vue organisationnel, le personnel d'Artesia est composé d'agents de la SNCF et de Trenitalia. Concernant le matériel roulant, les TGV appartiennent à la SNCF, tandis que les trains de nuit appartiennent à Trenitalia, de sorte que les rames n'appartiennent pas en propre à Artesia. Le nombre de passagers transportés croît régulièrement jusqu'à atteindre le seuil du million de passagers à partir de 2006/2007 où il se stabilise.

L'année 2006 est un tournant dans l'alliance Artesia, mais les partenaires ne le savent pas encore. En effet, en Italie, Luca di Montezemolo (ancien président de Cofindustria, le Medef italien) décide, avec d'autres industriels italiens, de créer NTV (Nuovo Trasporto Viaggiatori) en décembre 2006. Profitant de l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire italien décidée

en 2001, ces entrepreneurs décident de créer la première entreprise ferroviaire privée d'Italie, en se concentrant exclusivement sur la grande vitesse domestique. Il s'agit d'affronter directement Trenitalia sur son activité grande vitesse sur des axes comme Rome-Milan. Pour autant, ces entrepreneurs italiens ne peuvent mener seuls ce projet, compte-tenu de leur manque d'expérience ferroviaire. Dès novembre 2007, la SNCF fait part à NTV de son intérêt pour le projet, mais elle se retrouve en concurrence avec la DB. Finalement, en octobre 2008, Luca di Montezemolo annonce que la SNCF a été choisie comme partenaire industriel de NTV. Les performances du modèle économique du TGV ont convaincu les italiens, et la SNCF devient actionnaire à hauteur de 20% de NTV.

Cette prise de participation dans NTV est perçue comme une véritable trahison par Trenitalia. Très vite, des tensions apparaissent dans le couple franco-italien et se répercutent directement sur l'alliance Artesia. Profitant de l'évolution de normes techniques sur le réseau italien en 2009, le gestionnaire d'infrastructure italien (RFI, qui fait partie du même groupe que Trenitalia : Ferrovie dello Stato) refuse aux TGV français d'Artesia d'accéder à la nouvelle LGV reliant Turin à Milan tant qu'ils ne sont pas homologués. L'homologation des trains français prend du temps, et est retardée à plusieurs reprises à l'initiative de Trenitalia. L'objectif affiché par Trenitalia est de saborder l'alliance en utilisant les normes techniques pour ralentir le développement de la SNCF en Italie. Dès lors, le service d'Artesia se dégrade de jour en jour. En décembre 2009, Trenitalia fait part de sa volonté d'exploiter des trains à grande vitesse avec Veolia sur les lignes Gênes-Marseille-Paris et Milan-Chambéry-Paris. Comme nous le confirme un cadre de RFF, par cette demande Trenitalia devient le premier opérateur étranger à réserver des sillons sur le réseau français pour le service de 2010. La tension est telle que Trenitalia fait part de sa volonté de vouloir concurrencer à terme directement Artesia sur les trains de nuit. Les services d'Artesia sont même interrompus à plusieurs reprises. Face aux difficultés d'exploitation et aux tensions entre les partenaires, la dissolution d'Artesia est annoncée mi-février 2011. La fin de l'alliance est prévue en décembre 2011, mais sa dissolution interviendra dès le mois de novembre. Suite à l'arrêt des activités d'Artesia et profitant de la libéralisation du transport international de passagers, la SNCF a décidé de servir elle-même les villes de Turin et Milan en TGV à partir de novembre 2011. Quant aux trains de nuit de Trenitalia, ils sont désormais exploités en coopération avec Veolia Rail depuis mi-décembre 2011, par leur filiale commune Thello.

Figure 4. Structuration et stabilité d'Artesia


Cette étude de cas multiple est riche d'enseignements. Elle montre d'abord comment la contrainte réglementaire a donné l'impulsion à la formation d'alliances ferroviaires au début des années 90, dans une logique de définition des marchés transfrontaliers. On voit ensuite que l'évolution de la législation a largement perturbé l'équilibre de ces alliances. Certaines sont déstabilisées (Thalys), voire dissoutes (Artesia), d'autres au contraire restent stables (Alleo) ou se renforcent (Eurostar).

3.2. Analyse inter-cas

Les cas nous ont montré que toutes les alliances ne réagissent pas de la même façon à la libéralisation du transport ferroviaire. En effet, si la réglementation fut à l'origine de la formation des quatre alliances observées, son évolution a eu des effets contrastés sur leur stabilité. Certaines sont déstabilisées (Thalys), voire dissoute (Artesia), alors que d'autres se maintiennent (Alleo) ou se renforcent (Eurostar). Dès-lors, l'analyse des effets de la réglementation sur la stabilité des alliances semble indissociable de celle des caractéristiques structurelles propres aux alliances.

Afin de mener notre analyse inter-cas, nous nous appuyons sur l'approche de Das & Teng (2000) concernant les déséquilibres internes et leur impact sur la stabilité de l'alliance. Dans une logique de sériation (Dumez & Rigaud, 2008), nous avons identifié pour chaque cas un ensemble de facteurs structurels : le nombre de partenaires, la taille des partenaires, la structure de l'actionnariat, la présence de ressources propres, la performance passée et future. Le nombre de partenaires affecte négativement la stabilité de l'alliance. En effet, plus le nombre

de partenaires est élevé, plus les coûts de coordination entre eux et les risques de tensions sont forts (Gulati, 1998). Si les partenaires (compagnies parentes) sont de taille équivalente (en termes de CA) ou si plusieurs petits partenaires compensent la présence d'un acteur dominant (Kogut, 1988), alors l'alliance sera caractérisée par des rapports de force équilibrés et donc plus stable (Huxham & Beech, 2008 ; Inkpen & Beamish, 1997 ; Yan & Gray, 1994). La structure de l'actionnariat suit exactement la même logique : plus elle est équilibrée, plus l'alliance sera théoriquement stable (Blodgett, 1992 ; Williamson, 1985). La présence de ressources propres est un effet modérateur des déséquilibres, car elle entraîne des coûts de sortie de l'alliance plus élevés (Greve & al. 2013 ; Hennart, 1988) et augmente le degré de réciprocité (Kogut, 1989). De même, la performance passée et potentielle joue un rôle stabilisateur sur l'alliance (Arino & de la Torre, 1998 ; Doz, 1996 ; Killing, 1983). En combinant ces différentes dimensions, nous pouvons évaluer qualitativement la stabilité théorique des différentes alliances pour la comparer à la stabilité observée. Autrement dit, une alliance peut être à l'équilibre (stabilité observée) sans pour autant que cet équilibre soit stable (stabilité théorique). Réciproquement, une alliance peut afficher une instabilité (observée) sans pour autant être structurellement instable. Nous comparons avant et après la libéralisation le degré de stabilité théorique et observée.

Tableau 1. Facteurs structurels, stabilités théoriques et observées

	Facteurs structurels impactant la stabilité de l'alliance					Stabilité des alliances		
	Nombre de partenaires	Taille des partenaires (rapport de force)	Actionnariat	Ressources propres (marque, matériel)	Performance passée et potentielle	Stabilité théorique	Stabilité observée avant la libéralisation	Stabilité observée après la libéralisation
Thalys	3 (+1 associé)	Déséquilibré (2 gros, 1 petit)	Déséq (62% - 28% - 10%)	Oui	Pa: Bonne Po: Bonne	Potentiellement instable	Stable avec évolution de l'actionnariat	Vives tensions
Alleo	2	Equilibré (2 gros)	Equilibré (50%-50%)	Non	Pa: Bonne Po: Bonne	Très stable	Très stable	Très stable
Eurostar	3	Equilibré (1 gros, 2 petits)	Déséq (69% - 26% - 5%)	Oui	Pa: Bonne Po: Bonne	Stable	Stable avec évolution de l'actionnariat	Stable
Artésia	2	Déséquilibré (1 gros, 1 petit)	Equilibré (50%-50%)	Non	Pa: Mauvaise Po: Mauvaise	Potentiellement très instable	Stable mais vives tensions	Dissoute

Notre analyse inter-cas nous permet de mettre en évidence des écarts entre la stabilité théorique, la stabilité observée avant et après la libéralisation du secteur. Nous en tirons plusieurs conclusions dans la discussion ci-dessous.

4. Discussion conclusive

A partir de l'analyse de nos cas et d'une étude de la littérature pouvant expliquer ces phénomènes, nous aboutissons à la formulation d'une série de propositions qui s'articulent pour répondre à notre question de recherche.

Tout d'abord, nous remarquons que les écarts entre stabilité théorique et stabilité observée diminuent fortement suite à la libéralisation du secteur ferroviaire. Par exemple, l'alliance Thalys affiche une stabilité théorique fragile, notamment du fait des déséquilibres de rapport de force et d'actionnariat. On observe alors de légères reconfigurations avant la libéralisation (changement de statut et modification de l'actionnariat) qui s'amplifient après l'ouverture du marché, notamment du fait de la menace de concurrence de la DB qui impliquerait la restructuration de l'alliance. La même tendance est observable sur Artesia. A l'inverse, Eurostar est structurellement stable. Elle aussi a connu de légères restructurations avant l'ouverture, mais se stabilise après. Nos entretiens nous confirment également que les liens internes à Eurostar et à Alleo se renforcent pour faire face aux menaces de concurrence. Cette convergence entre la stabilité théorique et la stabilité observée après la libéralisation, vérifiée sur nos quatre cas, confirme que l'évolution de la réglementation ne fait qu'amplifier les déséquilibres des alliances structurellement instables et renforce les alliances structurellement stables (Das & Teng, 2000).

Proposition 1 : les effets de l'évolution de la réglementation sur la stabilité dépendent des caractéristiques structurelles des alliances. La libéralisation affecte négativement la stabilité des alliances structurellement instables et positivement celle des alliances structurellement stables.

Ainsi, avant l'ouverture à la concurrence, les alliances structurellement instables restaient équilibrées artificiellement, la réglementation favorisant l'inertie structurelle (Yan, 1998). La représentation graphique de la stabilité observée dans l'analyse intra-cas montre qu'au cours

de la période d'obligation d'alliance, les chocs structurels s'auto-équilibraient du fait des contraintes réglementaires. Ces dernières ont également permis aux alliances structurellement stables de procéder aux ajustements nécessaires avant la libéralisation. Plusieurs de nos entretiens confirment ainsi que la réglementation a joué un rôle « d'incubateur » pour certaines coopérations « souhaitées », alors qu'elle a artificiellement maintenu d'autres formes de coopération « imposées » ou servant de « phase d'apprentissage » en vue d'une future concurrence. Le cas d'Artesia, l'entrée de la DB au capital de Thalys et la formation d'Alleo en 2007 semblent confirmer cette hypothèse. Ceci explique notamment les écarts entre la stabilité observée avant la libéralisation et la stabilité théorique.

Proposition 2 : l'évolution de la réglementation affecte l'inertie structurelle des alliances. L'inertie joue un rôle d'incubateur de la coopération pour les alliances structurellement stables ou, au contraire, d'incubateur de concurrence pour les alliances structurellement instables.

L'effondrement des barrières légales protectrices modifie le potentiel de croissance de l'industrie et implique une réévaluation de la coopération (Kogut, 1989). Elle perturbe l'équilibre coopération-concurrence au sein de l'alliance (Das & Teng, 2000) et réduit la confiance entre les partenaires (Gulati, 1998), affectant ainsi la stabilité structurelle (Dickson & Weaver, 1997 ; Yan, 1998). La libéralisation du transport international de passagers a été perçue par certains partenaires comme l'occasion de restructurer leurs réseaux d'alliances (Madhavan & al. 1998, Lavie & Singh, 2011) dans le but d'améliorer leurs performances (Koka & Prescott, 2008, Lavie, 2007). La décision de rupture de l'alliance dépend alors de la comparaison entre les gains dans l'alliance et ceux de concurrence, le degré de réciprocité jouant essentiellement un rôle modérateur par les coûts de sortie qu'il entraîne (Kogut, 1989). Sur les alliances déstabilisées, Thalys et Artesia, le comportement déviant d'un des partenaires peut s'expliquer par l'incohérence entre le rapport de force et la répartition de l'actionnariat. En effet, l'acteur dominant de Thalys en termes d'actionnariat est la SNCF, alors que c'est la DB qui souhaite restructurer son partenariat. Cette dernière estime donc que son revenu dans l'alliance (10% du profit de monopole) est inférieur aux revenus potentiels en situation de concurrence (duopole). D'autre part, la SNCF, acteur dominant en termes de taille et non d'actionnariat dans Artesia, estime que son revenu dans NTV en Italie (rupture de la con-

fiance) additionné à celui de concurrence (duopole) sur les trajets France Italie sera supérieur à son revenu dans l'alliance (50% du profit de monopole). Les alliances stables, Eurostar et Al-leo, affichent quant à elles une cohérence entre la taille des partenaires et la répartition du capital. L'actionnariat déséquilibré d'Eurostar est en effet proportionnel aux rapports de forces. Ce ne sont donc pas la taille des compagnies parentes ou la répartition de l'actionnariat seules qui sont à l'origine de déséquilibres structurels, mais bien leur cohérence.

Proposition 3 : l'évolution de la réglementation modifie l'équilibre coopération-concurrence au sein des alliances. Une alliance sera alors d'autant plus stable que la répartition du capital est proportionnelle à la taille de chaque partenaire.

Notre analyse n'est cependant pas exempte de limites qui sont autant de voies de recherches futures. La première limite est essentiellement technique en ce qu'elle concerne notre mesure de la stabilité des alliances. Si nous avons essayé de détailler notre processus de classification de la stabilité des alliances (Blanchot, 2006), le processus de mesure de la stabilité reste qualitatif et ne permet pas de quantifier les évolutions observées. Bien qu'ayant expliqué que notre méthode de d'évaluation avait une vocation bien plus ordinale (i.e. une logique de comparaison) que cardinale (i.e. une logique de mesure), la question de la part de chaque déséquilibre dans la stabilité devrait faire l'objet de plus d'approfondissements.

La deuxième limite de notre approche réside dans sa dimension déterministe. Notre propos semble indiquer qu'une alliance présentant une structure déséquilibrée sera nécessairement instable (Das & Teng, 2000). Or, plusieurs contributions récentes (Koka & al. 2006 ; Koka & Prescott, 2008) ont montré que les firmes peuvent mettre en place des « actions stratégiques » en réponse aux effets de l'environnement sur le développement de leurs alliances. L'étude des réactions stratégiques des partenaires des alliances pourrait expliquer pourquoi certaines semblent résister en dépit d'une structure faiblement équilibrée alors que d'autres s'arrêtent beaucoup plus vite. Toutefois, nous partageons l'argument de Kogut (1989) et Das & Teng (2000) selon lequel la décision stratégique dépend de l'équilibre coopération-concurrence au sein de l'alliance et sur qui les facteurs structurels jouent le rôle de mécanismes incitatifs.

Enfin, une troisième limite inhérente à notre analyse est associée au contexte empirique de notre recherche. Comme nous l'avons expliqué, les alliances ferroviaires étaient une stratégie incontournable pour exploiter des infrastructures transfrontalières jusqu'à la libéralisation. La

contrainte légale a donc joué ici le rôle d'un cas extrême puisque les stratégies alternatives étaient quasi-inexistantes. Il serait donc intéressant de répliquer notre démarche dans d'autres secteurs afin de tester la validité externe de nos résultats.

Références

- Abbott, A. (2001). *Time Matters: On Theory and Method*, Chicago: University of Chicago Press.
- Ahuja, G. (2000). "The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°3, p. 317–343
- Arino, A. et de la Torre, J. (1998). "Learning from Failure: Toward an Evolutionary Model of Collaborative Ventures" *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 306-325.
- Bae, J., Gargiulo, M. (2004). "Partner substitutability, alliance network structure and firm profitability in the telecommunications industry", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°6, pp. 843–859
- Bates, R. H.; Greif, A.; Levi, M.; Rosenthal, J. -L.; Weingast, B. R. (1998), *Analytic Narratives*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press
- Beamish, P. W. et J.C. Banks (1987). "Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, vol. 18, n° 2, p. 1-16.
- Blanchot, F. (2006). « Alliances et performances: un essai de synthèse », Cahier de recherche de l'Université Paris-Dauphine, n° 2006.1
- Blodgett, L. L. (1992). "Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 6, p. 475-481.
- Bleeke, J. et Ernst, D. (1991). "The way to win in cross-border alliances", *Harvard Business Review*, vol. 69, n°6, p. 127-135
- Contractor, F. J.; Lorange, P. (2002). *Cooperative Strategies and Alliances*, London: Pergamon
- Crozet, Y. (2004). « Les réformes ferroviaires européennes : à la recherche des bonnes pratiques », *Rapport de l'Institut de l'Entreprise*
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Management*, New York: Free Press
- Das T. K.; Teng, B-S. (2000). "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective", *Organization Science*, vol. 11, n° 1, p. 77-101
- Di Pietrantonio, L.; Pelkmans, J. (2004). "The Economics of EU Railway reform", *Bruges European Economic Policy Briefing*, n° 8 (September)
- Dickson, P. H.; Weaver, K. M. (1997). "Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 404-425

- Doz, Y. L. (1996). “The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes ?”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 55-83.
- Dumez, H. (2011). « Qu’est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d’Aegis*, vol. 7, n°4, p. 47-58
- Dumez, H. et Rigaud, E. (2008) « Méthodologie: la notion de “template” », *Le Libellio d’Aegis*, 4(2), 40–45.
- Dussauge, P.; Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances*, Chichester : Wiley
- Dussauge, P.; Garrette, B. (2009). “Les strategies d’alliance entre concurrents”, Le Roy F & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris: Dunod
- Dussauge, P.; Garrette, B.; Mitchell, W. (2000). “Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°2, p. 99–126.
- Dyer, J. H.; Singh, H. (1998). « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *The Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, p. 660-679
- Ernst, D. (2004). “Envisioning collaboration”, in Bamford, J., Gomes-Casseres, B. and Robinson, M., [eds.] *Mastering Alliance Strategies*, San Francisco: Jossey-Bass
- Friebel, G.; Ivaldi, M. et Vibes, C. (2010). “Railway (De) Regulation: a European efficiency comparison” *Economica*, vol. 77, n°305, p. 77–91.
- García-Canal, E.; Duarte, C. L.; Criado, J. R.; Llana, A. V. (2002). “Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies”, *Journal of World Business*, vol. 37, n°2, p. 91–107
- Geringer, M. J. (1991). “Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 1, p. 41-62.
- Geringer, M. J. et Hebert, L. (1989). “Control and Performance of International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 20, n° 2, p. 235-254.
- Gimeno, J. (1999). “Reciprocal threats in multimarket rivalry: Staking out spheres of influence in the US airline industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, n° 2, p. 101-128
- Glaister, K. W. et P. J. Buckley (1998). “Measures of Performance in UK International Alliances” *Organization Studies* vol. 19, n° 1, p. 89-118.
- Gnyawali, D. R.; Madhavan, R. (2001). “Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A structural Embeddedness Perspective”, *The Academy of Management Review*, vol. 26, n°3, p. 431-445
- Gomes-Casseres, B. (1989). “Ownership Structure of Foreign Subsidiaries”, *Journal of Economic Behavior and Organization* vol. 11, n° 1, p. 1-25.

- Gudmundsson, S. V.; Rhoades D. L. (2001). « Airline alliance survival analysis: typology, strategy and duration », *Transport Policy*, vol. 8, n° 3, p. 209-218
- Gulati, R. (1998). "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 4, p. 293-317
- Gulati, R.; Singh, H. (1998). "The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 4, p.781-814
- Hennart, J-F. (1988). "A transaction costs theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n°4, p. 361-374
- Huxham, C., Beech, N. (2008). "Inter-organizational Power", in Ring, P.S., Huxham, C., Ebers, M. and Cropper, S., [eds.], *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford University Press: Oxford
- Inkpen, A. C. (2001), "Strategic Alliances", in Hitt M.; Freeman R.; Harrison J. (coord.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Boston: Blackwell Publishing
- Inkpen, A. C. et Beamish, P. W. (1997). "Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 177-202.
- Johnson, D. et Nash, C. (2012). "Competition and the provision of rail passenger services: A simulation exercise", *Journal of Rail Transport Planning & Management*, vol. 2, n° 1-2, p. 14-22
- Kale, P.; Singh, H.; Bell, J. (2009). "Relating well: Building capabilities for sustaining alliance networks", in Kleindorfer, P. and Wind, Y., [eds.], *The Network Challenge: Strategies for Managing the New Interlinked Enterprise*, London: Pearson Press
- Kanter, R. M. (1989). "Becoming PALs: Pooling, Allying and Linking Across Companies", *The Academy of Management Executive*, vol. 3, n°3, p. 183-193
- Killing, P. J. (1983). *Strategies for joint venture success*, New York: Praeger
- Kogut, B. (1989). "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 38, n° 2, p. 183-198.
- Kogut, B. (1988). "Joint-ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, p. 319-332
- Koka, B. R.; Madhavan, R.; Prescott, J. E. (2006). "The Evolution of Interfirm Networks: Environmental Effects on Patterns of Network Change", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 3, p. 721-737
- Koka, B. R.; Prescott, J. E. (2008). "Designing Alliance Networks: The influence of Network Position, Environmental Change, and Strategy on Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, p. 639-661

- Lavie, D. (2007), “Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. Software industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 12, pp. 1187-1212.
- Lavie, D. et Singh, Harbir. (2011), “The evolution of alliance portfolios: the case of Unisys”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 21, n°3, p. 763–809.
- Le Guay, I. ; Maurin, M. ; Serdouh, M. ; Stefani, R. ; Logereau, Q. (2010), « Stratégie Concurrentielle de la Deutsche Bahn », Examen Final, AEGE.
- Lehiany, B. (2012) ‘Unité d’analyse, niveaux d’analyse et spécification des frontières dans l’analyse des réseaux’, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 8. n° 3, 59–74.
- Lunnan, R. et Haugland, S. A. (2008). “Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis”, *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°5, p. 545–556
- Madhavan, R.; Koka, B. R.; Prescott, J. E. (1998). “Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 5, p. 439-459
- Makino, S., Chan, C.M., Isobe, T., Beamish, P.W. (2007) ‘Intended and unintended termination of international joint ventures’, *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 11, p. 1113–1132.
- Meschi, P-X. (2005). “Environmental uncertainty and survival of international joint ventures: The case of political and economic risk in emerging countries”, *European Management Review*, vol. 2, n° 2, p. 143-152
- Meschi, P-X.; Riccio, E. L. (2008). “Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil”, *International Business Review*, 17(3), pp. 250-266
- Meschi, P-X. (2009). “What is the Impact of Government Corruption on Foreign Stakes in International Joint Ventures in Asian Emerging Countries ?”, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 26, n° 2, p. 241-261
- Mitchell, W., Dussauge, P., Garrette, B. (2002) ‘Alliances With Competitors: How to Combine and Protect Key Resources?’, *Creativity and Innovation Management*, vol. 11, n° 3, p. 203–223.
- Oliver, C. (1990). “Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions”, *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 241–265
- Park, J-H. (1997). « The effects of airline alliances on markets and economic welfare », *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, vol. 33, n° 3, p. 181-195
- Parkhe, A. (1993). “Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation”, *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 4, p. 794-829
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R (1978). *The External control of organizations, A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row
- Preston, J. (2009). “Trends in European Railways over the last two decades”, *Built Environment*, vol. 35, n°1, p. 11-23

- Prevot, F.; Meschi, P-X. (2006). "Evolution of an international joint venture: the case of a French-Brazilian joint venture", *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, n° 3, p. 297-319
- Sénat (2009). *Rapport d'information fait au nom de la commission des Affaires européennes sur la libéralisation des transports ferroviaires dans l'Union européenne par M. Hubert Haenel*, N° 220
- Stuckey, J. A. (1983). *Vertical Integration and Joint-Ventures in the Aluminium Industry*, Cambridge: Harvard University Press
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press: New York
- Yan, A. (1998). "Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 4, p. 773-795.
- Yan, A. et Gray, B. (1994). "Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°6, p. 1478-1517
- Yin, R. (2008). *Case study research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Yin, R. (2012). *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Yoshino, M. Y. et Rangan, S. U. (1995). *Strategic alliances*, Boston: Harvard Business School Press