



HAL
open science

L'intégration des industries de réseaux en Europe: régulation, marché et stratégie

Benjamin Lehiany

► **To cite this version:**

Benjamin Lehiany. L'intégration des industries de réseaux en Europe: régulation, marché et stratégie. Gestion et management. Ecole Polytechnique X, 2013. Français. NNT: . pastel-00968521

HAL Id: pastel-00968521

<https://pastel.hal.science/pastel-00968521>

Submitted on 1 Apr 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Ecole Doctorale de l'École
polytechnique
Département Humanités et
Sciences Sociales

Pôle de Recherche en Économie et
Gestion
Centre de Recherche en Gestion

Thèse présentée pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Domaine
ECONOMIE ET GESTION

Spécialité
GESTION

Présentée par
BENJAMIN LEHIANY

Le 11 décembre 2013

**L'INTÉGRATION DES INDUSTRIES DE RÉSEAUX EN
EUROPE**
RÉGULATION, MARCHÉ ET STRATÉGIE

COMPOSITION DU JURY

Directeur de thèse	ALAIN JEUNEMAÎTRE – Professeur, Directeur de recherche au CNRS, École polytechnique, Paris
Rapporteurs	JEAN-PHILIPPE BONARDI – Professeur, Université de Lausanne, Faculté d'économie et de gestion, HEC Lausanne BENOÎT DEMIL – Professeur des Universités, IAE de Lille
Suffragants	CLAUDE HENRY – Professeur, IEP de Paris, Columbia University PIERRE MESSULAM – Directeur de la stratégie, de l'innovation, de la recherche et de la régulation. SNCF

L'École polytechnique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

L'intégration des industries de réseaux en Europe

Régulation, Marché et Stratégie

Benjamin Lehiany

Centre de Recherche en Gestion
PREG – UMR 7176 École Polytechnique – CNRS
828, Boulevard des Maréchaux
91762 Palaiseau Cedex

À mes frères, Daniel et Raphaël

Remerciements

« Accepter la contingence des points de départ, cela revient à accepter que notre seul guide réside dans ce que nous devons aux autres hommes et à notre conversation avec eux. »

Richard Rorty.

Un concerto se distingue d'une symphonie par le jeu de questions-réponses qui a lieu entre le soliste et l'orchestre. Je remercie ici l'orchestre.

Merci au monde scientifique.

Mes premiers remerciements vont à Alain Jeunemaître, mon Directeur de thèse, qui a accompagné les cinq années de recherche dont cette thèse est le fruit. Pour nos échanges fréquents et toujours aussi stimulants, pour avoir su me remotiver dans les périodes de doute, pour votre confiance et votre enthousiasme à toute épreuve, Alain, je vous adresse mes plus sincères remerciements.

Je tiens ensuite à remercier les membres du jury qui ont accepté d'évaluer mon travail. En particulier, les précieuses remarques et suggestions des rapporteurs de la pré-soutenance, les Professeurs Jean-Philippe Bonardi et Benoît Demil, ont été d'une aide inestimable.

Le « labo »..., ou le « centre »..., ce lieu mobile qui héberge et fait naître tant d'idées, de discussions passionnantes et passionnées, de transferts de connaissance entre les jeunes et les moins jeunes et surtout de bonne humeur. Merci à tous les membres du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique, en commençant par son Directeur, Hervé Dumez, dont les conseils ont toujours été décisifs. Merci aux chercheurs et administratifs du Centre pour leur accueil chaleureux et leurs conseils avisés : Pierre-Jean Benghozi, Christophe Midler, Florence Charue-Duboc, Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Nathalie Raulet-Croset, Régine Teulier, Thomas Paris, Denis Bayart, Anni Borzeix, Rémi Maniak, Romain Baume, Sylvain Bureau, Emmanuelle Rigaud, Colette Depeyre, Nicola Mirc, Akil Amiraly, Elodie Gigout, Marie-Claude Cléon, Patricia Brifaut et tous les autres. Merci à Michèle Breton, qui s'occupe des doctorants, du Libellio, du café, du frigo... du labo.

Merci à tous les doctorants du labo, ces valeureux compagnons de route : Laurent, Bo, François-Xavier, Julie F, Teaiki, Julie H, Nathalie, Julien, Anh Tu, Marie, David, Renaud, Josito, Jérôme, Romaric, Thorsten, Vincent, Brook et les autres.

Le CRG a également fait naître des amitiés. Je remercie (son altesse) Cécile Chamaret, de m'avoir montré le chemin, de m'avoir dérobé le titre de champion de babyfoot en ayant truqué le tournoi (!), mais surtout pour ces innombrables fous-rires dans des moments où nous en avons besoin. Merci à Julie Bastianutti pour sa bonne humeur, ses encouragements et ses conseils philosophes toujours précieux. Merci à Félix Von Pechmann pour sa motivation communicative, son élégance en toute circonstance et son aide inestimable pendant les derniers moments de rédaction. Merci à Paul Chiambaretto, co-auteur d'un des articles de la thèse et co-équipier de recherche, pour son dynamisme, son efficacité, son sens infaillible de l'organisation et surtout pour son amitié.

Je remercie également l'ensemble des professeurs de la promotion CEFAG 2010. Merci aux doctorants pour ces deux semaines riches en émotions et en partage intellectuel : Charlène, Vivien, Caroline, Alexandre, Leïla, Aurélie, Tatiana, Franck, Jonathan M, Alya, Jonathan P, Stephan, David, Véronique, Amandine et Zhen.

I am also grateful to the Centre for Socio Legal Studies, University of Oxford, which hosted me during a so British and insightful summer!

Merci aux membres de l'association Business PhD in France, qui permet aux doctorants de se retrouver dans des ambiances conviviales.

Mes remerciements vont également aux professeurs de l'ESCP avec qui j'ai eu le privilège d'enseigner et de réaliser une partie de mes recherches. Merci donc à Béatrice Collin et Jean-François Delplancke pour leur confiance. Je tiens à remercier particulièrement Daniel Rouach, qui m'a enseigné l'art du « professeur-entrepreneur » au travers de multiples projets réalisés pour les étudiants de l'ESCP.

Merci au monde industriel.

Cette recherche n'aurait pas pu aboutir sans l'accueil et le soutien de nombreuses personnes et organisations. Je remercie les membres de la Commission de Régulation de l'Energie, de Réseau de Transport d'Electricité, de Réseau Ferré de France, de la SNCF, de la Commission européenne et d'autres organisations qui m'ont ouvert leurs portes.

Je remercie en particulier EDF-Energy de m'avoir donné l'opportunité de travailler sur des projets passionnants et d'avoir soutenu mes recherches.

Je n'aurais jamais pu terminer ma thèse sans le soutien financier et les opportunités offertes par l'entreprise CEREZA Conseil. Je remercie en particulier Nicolas Samson pour sa confiance et son soutien, ainsi que mes consultants préférés, Arnaud, Simon, Baptiste, Benoît et les autres.

Merci à ma famille et mes amis.

C'est mon père qui m'a donné l'envie de faire une thèse. C'est ma mère qui m'a donné la force d'y parvenir. Papa, maman, merci pour tout !

À mes frères, Daniel et Raphaël, cette thèse vous est dédiée. Vous êtes mes complices. Les piliers de mon équilibre.

Des piliers qui se multiplient : merci Aline, Gabrielle et Manon !

Merci à mes grands-parents, pour leur exemple. Mes pensées vont vers ma grand-mère Angèle, qui m'a transmis sa ténacité, et mon arrière-grand-mère Isabelle, sa sérénité.

Merci à mes oncles et tantes, Beps et Laurent, Paul, Saül, Lison, Linda et leurs enfants.

À mon arrivée à Paris, j'ai eu la chance d'avoir plein de familles d'accueil : Val, Pierre, Sasha et Noa Allouche, Jocelyne, Coco, John, Bab, Elie, Joshua, Noah et Jerry Chriqui, mon cousin Stéphane Lesage, qui m'a hébergé dès mon arrivée et qui entretient ma forme physique par des combats de squash acharnés, ma cousine Sarah, qui est comme ma sœur. Merci à tous !

Merci à mes amis, mes compères comme on dit dans le sud. Merci à tous pour votre amitié. Je remercie en particulier Karim, Ophé, Julien, Ryves, qui a été le cobaye sur qui j'ai testé mes idées, Vain, Vid, Toph, Tor, Floyd, Ben, Thomas C, Thomas A, Pierre, Thierry, Yonel, Jerem, Flo, Yoan, David et les autres. Merci les copains !

Enfin, je remercie celle qui m'accompagne au quotidien et qui a fait paraître court le chemin. Pour ton soutien constant et pour tous ces moments inoubliables, depuis « l'époque Dauphine » à la « période rédaction » en passant par nos escapades à Oxford, Londres, Tel Aviv, Prague, Montréal..., merci Débo !

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale.....	15
Partie 1. Les Industries de réseaux, l'Europe et la stratégie : un cadre d'analyse.....	22
Chapitre 1. Industries de réseaux et stratégie	23
Section 1. De l'approche traditionnelle des IR... ..	24
1.1. Définition usuelle	24
1.2. Implications : la gouvernance des IR	28
1.2.1. Le market design	28
1.2.2. Le regulatory design.....	31
Section 2. ... à la perspective stratégique	35
2.1. Environnement et risques dans les IR	35
2.1.1. Environnement et risques	36
2.1.2. Dérégulation et risques.....	37
2.1.3. Hypothèses de recherche	39
2.2. Les réponses stratégiques des acteurs	42
2.3. Le concept de « situation stratégique »	44
2.3.1. Situation de gestion et situation stratégique	45
2.3.2. Opérationnalisation du concept	47
2.3.3. Implications : la conduite séquentielle de la stratégie	49
Chapitre 2. La création d'un marché unique pour les Industries de réseaux en Europe	53
Section 1. L'Europe.....	54
1.1. La gouvernance de l'Europe	54
1.1.1. Les institutions européennes	55
1.1.2. Le processus de prise de décision	56
1.1.3. La législation européenne.....	59
1.2. Le marché intérieur	60
1.2.1. Les origines et objectifs.....	60

1.2.2. Les résultats	61
Section 2. L'intégration des industries de réseaux en Europe.....	63
2.1. Le Ciel Unique Européen	63
2.2. Le Marché Intérieur de l'Énergie	68
2.3. L'espace ferroviaire unique européen	74
Chapitre 3. Choix méthodologiques : les apports d'une approche pragmatique.....	80
Section 1. La démarche de recherche	81
1.1. Le projet de recherche initial.....	83
1.1.1. Context and aim of the research	84
1.1.2. Perspective	86
1.1.3. Theoretical approaches.....	86
1.1.4. Le point de départ de la thèse	87
1.2. Le processus de recherche	87
1.2.1. L'enquête exploratoire	88
1.2.2. Question(s) de recherche	89
1.2.3. L'unité d'analyse comme focale d'observation	91
Section 2. Le protocole de recherche	94
2.1. Le choix des terrains	94
2.1.1. L'opportunisme méthodique	94
2.1.1. L'analyse multisectorielle et les études de cas.....	95
2.2. La collecte et le traitement des données	98
2.2.1. La phase exploratoire	99
2.2.2. La phase de ciblage	101
Partie 2. Restructuration industrielle et stratégie d'entreprise : les secteurs de l'énergie et du transport en Europe	105
Chapitre 1. La restructuration des industries de réseaux en Europe: une mécanique institutionnelle cyclique	106
Section 1. Introduction	108

Section 2. Theoretical background.....	111
Section 3. The deregulation of European network utilities: the SES and IEM experiences	115
3.1. The Single European Sky	115
3.1.1. From the 1988 Communication to SESI	116
3.1.2. From the SESI to SESII	120
3.2. The Integrated Electricity Market	123
3.2.1. From the 1988 Communication to the 1 st Energy Package	123
3.2.2. From the 1 st to the 2 nd Energy Package	125
3.2.3. From the 2 nd to the 3 rd Regulatory Package	128
Section 4. Discussion	131
4.1. The regulatory cycle.....	131
4.2. Impacts of the cycle.....	134
4.2.1. Impacts on policy outcome	135
4.2.2. Impacts on industry governance.....	136
Section 5. Conclusion.....	137
References	139
Chapitre 2. Dérégulation et choix stratégiques : entre concurrence et coopération.....	145
Section 1. Introduction	147
Section 2. Cadre théorique : alliances, séquences stratégiques et effets de portefeuilles	150
2.1. La nécessité d’adopter une approche multidimensionnelle.....	150
2.2. L’importance des effets de portefeuilles dans la compréhension des alliances internationales	152
2.3. Présentation des séquences stratégiques multidimensionnelles pour les alliances	153
Section 3. Méthodologie et contexte empirique.....	155
3.1. Méthodologie de la recherche	155

3.2. Contexte empirique: la libéralisation du secteur ferroviaire en Europe.....	157
Section 4. Les séquences stratégiques multidimensionnelles des alliances Alleo, Artesia, Eurostar et Thalys.....	162
4.1. L'alliance Thalys.....	162
4.2. L'alliance Eurostar.....	164
4.3. L'alliance Alleo.....	167
4.4. L'alliance Artesia.....	169
Section 5. Discussion.....	172
5.1. De l'approche traditionnelle de l'évolution des alliances... ..	172
5.2. ... à la prise en compte des effets de portefeuille grâce aux SSMA.....	174
Section 6. Conclusion.....	176
Références.....	178
Chapitre 3. Dérégulation, risques et situations stratégiques : le cas d'un projet d'interconnexion électrique.....	186
Section 1. Introduction.....	187
Section 2. Dérégulation, risques et situations stratégiques.....	189
2.1. La dérégulation des industries de réseaux en Europe.....	190
2.2. Les risques liés à la restructuration industrielle et les réponses stratégiques des firmes.....	192
2.2.1. Risques d'entreprise, de marché et de régulation.....	193
2.2.2. Les réponses stratégiques des entreprises.....	194
2.3. Le concept de « situation stratégique ».....	196
Section 3. Méthodologie et contexte empirique.....	199
3.1. Méthode.....	199
3.2. Contexte empirique : le projet « câble » d'EDF-E et l'intégration des réseaux en Europe.....	201
Section 4. Investissement, risques et situations stratégiques : l'initiative d'un acteur privé.....	207

4.1. Etude de cas : le « projet câble » d'EDF-Energy	207
4.1.1. L'émergence d'Imera	208
4.1.2. Le rachat de British Energy	209
4.1.3. La réorientation stratégique.....	210
4.1.4. Vers une évolution de la réglementation ?	211
4.1.5. L'abandon du projet	212
4.2. Discussion	213
Section 5. Conclusion.....	218
Références	220
Partie 3. Conclusion générale : Vers la construction d'un cadre intégrateur	227
Chapitre 1. Synthèse et discussion des résultats	228
Section 1. La mécanique institutionnelle de restructuration des IR.....	228
Section 2. La dérégulation et la restructuration stratégique des marchés	231
Section 3. La conduite de la stratégie en situations incertaines	233
Chapitre 2. Cadre intégrateur : <i>market design</i> , <i>regulatory design</i> et <i>strategic design</i>	237
Section 1. Des trois points de vue aux situations stratégiques	237
1.1. Le point de vue de la régulation	237
1.2. Le point de vue des marchés	239
1.3. Le point de vue de la stratégie.....	240
1.4. Le point de vue des situations stratégiques	243
Section 2. Discussion	245
2.1. Contributions, limites et perspectives théoriques.....	245
2.2. Contributions, limites et perspectives méthodologiques.....	247
2.3. Contributions, limites et perspectives empiriques.....	248
Bibliographie générale	251
Index des auteurs	280
Index des figures	284

Index des tableaux	286
Index des encadrés	287

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis qu'elles existent – c'est-à-dire depuis les premiers trains, avions, téléphones, câbles électriques, gazoducs etc. – les industries de réseaux suscitent une attention particulière du fait des spécificités économiques et techniques qui les caractérisent, mais aussi par le rôle structurant qu'elles jouent sur la société dans son ensemble :

« Les réseaux sont au cœur des sociétés et des économies. Qu'il emprunte le métro, allume une ampoule électrique, poste une lettre, conduise sa voiture, regarde la télévision ou « surfe » sur le *web*, chacun entretient des rapports continuels avec de multiples réseaux. » (Curien, 2000, p. 3).

Longtemps considérées comme des services publics administrés totalement ou partiellement par les États (Chevalier, 1999), ces industries connaissent depuis plus de vingt ans une phase de transition qui vise à y introduire des mécanismes de marché. Encore fortement empreintes du poids des États et des réglementations, l'environnement « non-marché¹ » y occupe un espace stratégique particulièrement important (Baron, 1995 ; Dumez & Jeunemaître, 2004b). Dans ce contexte, la thèse défendue est la suivante : les industries de réseaux et leurs participants produisent des situations stratégiques singulières, caractérisées par de fortes instabilités de marché et de régulation, et nécessitant des successions de cadrages et d'actions stratégiques à court terme. Afin d'appuyer cette proposition, nous développons des concepts et des outils d'analyse destinés à la compréhension et à la maîtrise de ces situations instables. Ce travail de thèse s'adresse donc en premier lieu au monde académique, qui y trouvera une nouvelle approche des problèmes posés par les industries de réseaux, mais aussi au monde industriel, qui doit les résoudre au quotidien.

Sur le plan empirique, la thèse trouve sa justification dans plus d'un siècle de mutation industrielle visant à développer, structurer, réguler, puis restructurer, déréguler... ce qu'il est commun d'appeler les « services publics en réseau » : le transport (ferroviaire, aérien, routier), l'énergie (électricité, gaz), les postes et télécommunications. Sur le long terme,

¹ David Baron (1995) définit l'environnement non-marché comme l'ensemble des forces sociales, politiques et légales qui influencent directement les marchés.

l'histoire de ces services particuliers laisse apparaître trois grandes phases (Henry & Matheu, 2001). Une première phase de naissance s'étend de la fin du XIX^{ème} siècle jusqu'à la moitié du XX^{ème} siècle, et se caractérise par l'expansion rapide de petits réseaux locaux, progressivement interconnectés pour former de vastes réseaux régionaux. Puis, au lendemain de la seconde guerre mondiale, une phase de développement s'est traduite par la formation de puissants monopoles nationaux, généralement publics et régulés par les États. Enfin, depuis le milieu des années 1980, ces industries connaissent une phase de restructuration industrielle entreprise par l'ensemble des pays industrialisés dans le but de les redynamiser par des mécanismes de concurrence. La thèse est fortement ancrée dans le contexte européen de cette troisième phase. Elle aborde les problèmes de stratégie que rencontrent les entreprises dans le contexte d'ouverture à la concurrence et d'intégration européenne des réseaux. Cette double dynamique – l'introduction de la concurrence dans des industries historiquement monopolistiques et publiques d'une part, et l'intégration des réseaux initialement conçus sur le plan national d'autre part – transforme en profondeur les structures de marché, les comportements des entreprises qui y opèrent ainsi que les règles qui gouvernent ces structures et ces comportements.

L'ouverture à la concurrence d'abord, qui se traduit par l'effondrement des barrières légales à l'échange, se justifie par le souhait de redynamiser des industries arrivées à maturité et pour lesquelles le modèle du monopole régulé par l'État semble avoir atteint sa limite. En effet, dès le milieu des années 1980, les inconvénients de ce modèle se sont traduits par l'accumulation de déficits importants, par un subventionnement massif et par des problèmes de surinvestissement causés par l'absence d'incitations à la réduction des coûts et à l'innovation (Henry & Matheu, 2001). L'introduction de la concurrence doit alors en théorie conduire à une baisse des prix (voire à une guerre des prix), à l'innovation technologique et managériale (« tirée » par le marché et non plus « poussée » par le monopole), au libre choix pour les consommateurs et à la meilleure prise en compte de leurs attentes. Si ces effets attendus de la concurrence sont observables dans les secteurs des télécommunications et du transport aérien, ils se font encore désirer dans ceux de l'énergie et du transport ferroviaire (Pelkmans & Luchetta, 2013). Comme ce n'est pas le sujet traité, la thèse n'explique pas pourquoi certaines industries parviennent mieux que d'autres à réaliser leur transition depuis une gouvernance monopolistique vers la mise en place d'un marché concurrentiel (voir Héritier, 2002 par exemple). En revanche, elle offre une description et une analyse de la manière avec laquelle se met en place et se déroule cette concurrence.

Ensuite, la dynamique d'intégration des réseaux à l'échelle européenne s'inscrit dans le plus vaste projet de construction de l'Europe et d'un Marché Unique. Trouvant son origine dans l'Acte Unique européen de 1986 – dont l'objectif était de créer un marché intérieur pour assurer la libre circulation des personnes, des biens, des capitaux et des services à l'échéance 1992 – la dynamique laissa d'abord de côté les industries de réseaux. Néanmoins, face à l'accélération et à l'internationalisation des échanges, les industries des télécommunications, de l'énergie et du transport ont naturellement suivi la marche de l'intégration européenne dès le début des années 1990 (Dumez & Jeunemaître, 1991). Conduit par la Commission Européenne et rythmé par les régulations sectorielles (Majone, 1994 ; Friebel *et al.*, 2010), le processus est plus ou moins avancé selon l'industrie considérée, mais la dynamique reste commune à toutes (Henry *et al.*, 2001). Se développent ainsi le Ciel Unique Européen (SES, pour le *Single European Sky*) dans le transport aérien, le Marché Intérieur de l'Electricité (IEM, pour *Internal Electricity Market*) ou encore l'espace ferroviaire unique (SERA, pour *Single European Railway Area*). La formation de ces espaces communs, des « réseaux de réseaux », repose d'abord sur une réalité physique d'interconnexion des infrastructures et sur la gestion coordonnée des flux qui les traversent (Brunekreeft *et al.*, 2005 ; Commission Européenne, 2007). Une question centrale est celle des externalités de réseaux, à l'origine d'interdépendances complexes entre gestionnaires d'infrastructures voisins. Si la mise en place de gestionnaires centralisés à l'échelle supranationale semble être la meilleure solution sur le plan théorique, plusieurs facteurs économiques (plafond d'économies d'échelle), techniques (complexité exponentielle des algorithmes de gestion des flux) et politico-institutionnels (souveraineté des États, résistance aux réformes) rendent cette solution de premier rang inatteignable en pratique (Saguan, 2007 ; Glachant *et al.*, 2005). L'intégration passe donc par la mise en place de mécanismes de coordination entre les différents réseaux et leurs gestionnaires respectifs. Alors que les secteurs de l'énergie et du transport semblent être les mauvais élèves de l'ouverture à la concurrence (par rapport aux télécoms), ils sont plus avancés sur le plan de l'intégration (Pelkmans & Luchetta, 2013). Là encore, la thèse n'apportera pas de réponse définitive à ces problèmes (voir par exemple Costello, 2001 ou Glachant *et al.*, 2006), mais s'attèlera à montrer comment les solutions trouvées sur le terrain transforment les marchés et orientent les comportements des acteurs. Nous montrerons alors que la combinaison de ces deux dynamiques – concurrence et intégration – plonge les entreprises dans des situations stratégiques marquées de fortes incertitudes.

Sur le plan théorique, la thèse s'appuie sur une approche de la stratégie qui place au centre de l'analyse les comportements des entreprises dans les environnements de marché et non-marché (Baron, 1995 ; Bonardi, 1999 ; Dumez & Jeunemaître, 2005). Elle mobilise les apports de l'économie des réseaux et développe une perspective stratégique qui dépasse le point de vue purement structuraliste de l'analyse concurrentielle. Partant du constat que les industries de réseaux se distinguent par les aspects liés à l'infrastructure, nous montrons que les structures de marché et les formes de régulation qui y sont associées sont à l'origine d'importantes sources de risque pour les entreprises. En particulier, la composante « infrastructure » des industries de réseaux appelle des architectures de marché complexes, qui articulent des éléments de monopole naturel à l'interface des marchés amont (bourses, appels d'offres etc.) et aval (commercialisation), et des formes de régulation évolutives qui visent à réglementer le jeu de la concurrence sur ces marchés (Glachant, 2008). La complexité des architectures de marché et l'évolution des formes de régulation produisent ainsi d'importants risques de marché et de régulation pour les entreprises (Larsen & Bunn, 1999 ; Cateura, 2009 ; Schwark, 2011).

En retour, notre approche soutient que les entreprises actives sur ces industries développent des stratégies proactives sur le marché, sur ses structures et dans l'environnement non-marché, dans le but de maîtriser ces risques et d'en extraire un avantage concurrentiel. Le choix des *situations stratégiques* comme unité d'analyse, qui s'appuie sur le concept de *situation de gestion* (Girin, 1983 et 1990 ; Journée & Raulet-Croset, 2008), nous permettra d'appréhender la manière avec laquelle les entreprises se comportent face aux risques perçus. Nous verrons alors que, loin d'être passives, les firmes participent par leurs stratégies à la construction d'une « Europe des réseaux ». Dans ce cadre d'analyse, la question de recherche de la thèse peut s'énoncer ainsi : **comment les entreprises actives sur les industries de réseaux européennes intègrent-elles l'évolution des environnements de marché et non-marché à leur stratégie ?** Le problème posé est alors décomposé en trois sous-questions préalables qui nous permettent de traiter d'abord séparément les multiples éléments du problème, puis de les relier au sein d'un cadre intégrateur. La première sous-question est la suivante : *quel mécanisme institutionnel de régulation conduit le processus d'intégration des industries de réseaux en Europe ?* La réponse à cette question permettra de comprendre les évolutions de l'environnement non-marché, leurs effets sur les industries considérées et les marges de manœuvre des entreprises dans la sphère institutionnelle. Ensuite, la seconde sous-question prend la forme suivante : *comment la dérégulation des industries de réseaux en*

Europe modifie-t-elle les choix stratégiques des entreprises ? Ici, la réponse apportée mettra en lumière les stratégies de restructuration de marché (Dumez & Jeunemaître, 2004a et 2005) face à la dérégulation sectorielle et la nécessité d'analyser ces stratégies sur l'ensemble des marchés interconnectés. Enfin, la troisième sous-question s'énonce ainsi : *comment une entreprise parvient-elle à intégrer les risques liés à la restructuration industrielle dans la conduite de sa stratégie ?* Mettant l'accent sur la notion de risques associés aux situations stratégiques, nous montrerons la nécessité d'adopter une vision séquentielle de la stratégie, qui permet d'ajuster les choix aux évolutions de l'environnement.

Afin de répondre à ces questions, une enquête exploratoire (Dewey, 1993 ; Dumez, 2013a) a été conduite sur les industries de l'électricité, du transport ferroviaire et du transport aérien en Europe, sur la période allant de 1986 à 2013. La méthodologie suivie est de nature qualitative. Elle s'appuie sur des études de cas (Yin, 2012) alimentées de données primaires (entretiens, observations participantes) et secondaires (rapports et études sectorielles, consultations publiques, législation européenne et nationale etc.) qui seront présentées plus en détail par la suite.

Les résultats de cette enquête sont présentés au travers de trois articles de recherche qui répondent aux questions posées plus haut. Le premier, co-écrit avec Alain Jeunemaître et Hervé Dumez², traite de la construction d'une Europe interconnectée du point de vue de la dynamique institutionnelle de régulation qui rythme les restructurations industrielles (Henry & Matheu, 2001 ; Glachant, 2008). Il souligne la contrainte de solutions consensuelles conduisant généralement à des résultats sous-optimaux par rapport à l'objectif supranational d'intégration (Bandelow *et al.*, 2000). Insistant sur la dimension temporelle du processus institutionnel (Goetz, 2009), l'article s'appuie sur l'hypothèse de « cycles de régulation ». Les cycles et leurs effets sur l'industrie sont caractérisés au moyen de l'étude du processus d'intégration dans le contrôle aérien et l'électricité.

Le second article, co-écrit avec Paul Chiambaretto³, traite des effets de la dérégulation industrielle sur les relations de coopération et de concurrence entre anciens monopoles. Il montre, au travers de l'étude de l'évolution des alliances ferroviaires internationales – Alleo, Artesia, Eurostar et Thalys – comment les entreprises actives sur les industries de réseaux en

² Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique.

³ Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique.

cours de dérégulation sont amenées à restructurer leurs marchés *via* la réévaluation de leurs relations coopératives et concurrentielles. En s'appuyant sur les notions d'effets de portefeuilles d'alliances (Lavie, 2007 ; Wassmer, 2010) et de concurrence multipoints (Bernheim & Whinston, 1990 ; Dumez & Jeunemaître, 2009), l'article développe un outil d'analyse qualitative des alliances – les séquences stratégiques multidimensionnelles appliquées aux alliances (SSMA) – qui tient compte à la fois des dimensions traditionnelles de la stratégie – le marché, les structures de marché et l'environnement non-marché (Baron, 1995 ; Dumez & Jeunemaître, 2005) – mais aussi des effets de portefeuilles d'alliances, dès lors qu'il existe plusieurs points de contact entre les partenaires.

Le troisième article propose une analyse des phénomènes de régulation, de structuration de marché et de stratégie d'entreprise dans une perspective qui articule les séquences et les situations stratégiques. En combinant les notions de risques associés à la dérégulation industrielle (Larsen & Bunn, 1999 ; Schwark, 2011) et de séquences stratégiques (Bates *et al.*, 1998 ; Dumez & Jeunemaître, 2005), il développe le concept de « situation stratégique » qui s'appréhende comme une configuration particulière d'acteurs, d'espaces stratégiques et de temps stratégiques. Le concept est appliqué à une étude de cas qui analyse un projet d'interconnexion électrique « marchande⁴ » (Hauteclouque & Rious, 2011) entre la France et l'Angleterre, conduit par EDF-Energy, filiale privée d'EDF en Grande-Bretagne. L'étude montre l'enchevêtrement dynamique des stratégies et des situations dans lesquelles ces stratégies se développent, conduisant l'entreprise à réajuster à court terme sa stratégie de long terme. La prise en compte des situations stratégiques dans l'analyse permet ainsi de ne plus considérer l'environnement comme une variable purement exogène, mais en partie déterminée par les stratégies d'entreprises.

L'articulation de ces trois articles donne lieu à la construction d'un cadre intégrateur des comportements stratégiques des firmes actives sur les industries de réseaux. Il intègre l'analyse des environnements de marché et non-marché (Baron, 1995 ; Bonardi, 1999 ; Dumez & Jeunemaître, 2005) au travers du concept de *situation stratégique*, et contribue ainsi à l'étude plus générale de la stratégie d'entreprise en situation de forte incertitude. Sur le plan empirique, la thèse propose un regard nouveau sur le processus d'intégration des réseaux européens et sur les défis qu'il soulève, tant du point de vue des entreprises que de celui des

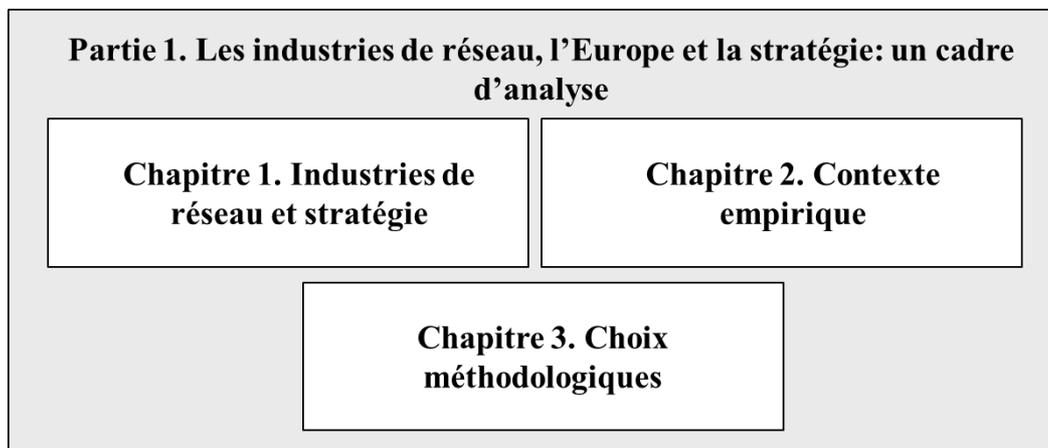
⁴ Une interconnexion est dite « marchande » lorsque le propriétaire de l'infrastructure est un investisseur privé, par opposition aux interconnexions traditionnellement développées par le gestionnaire de réseaux public.

régulateurs ou des gestionnaires de réseaux. La notion de « cycle de régulation » offre en ce sens un outil d'interprétation des dynamiques institutionnelles et permet d'anticiper les différentes étapes qui rythment l'intégration. Enfin, d'un point de vue méthodologique, le développement des SSMA contribue à l'étude qualitative des alliances et des relations de coopération dans des environnements turbulents. Ces contributions ont donc une portée plus large que les industries de réseaux européennes. Nous discuterons plus avant le périmètre de leur validité externe.

La thèse est organisée en trois parties. La première pose le cadre d'analyse. Elle articule le cadre théorique (chapitre 1), le contexte empirique (chapitre 2) et l'approche méthodologique (chapitre 3). Ensuite, la seconde partie développe l'étude des stratégies d'entreprises dans un contexte de restructuration industrielle au travers des trois articles de recherche. Nous y explorons la dynamique institutionnelle de restructuration des industries de réseaux en Europe (chapitre 1), les comportements stratégiques de restructuration de marché face à la dérégulation (chapitre 2) et la prise en compte des risques liés à la restructuration industrielle dans la conduite de la stratégie (chapitre 3). Enfin, la troisième partie conclut la thèse et répond à la question de recherche générale. Nous y proposons une synthèse des principaux résultats (chapitre 1), leur articulation donnant lieu à la construction d'un cadre intégrateur (chapitre 2).

PARTIE 1. LES INDUSTRIES DE RÉSEAUX, L'EUROPE ET LA STRATÉGIE : UN CADRE D'ANALYSE

Organisation de la première partie.



Cette première partie de la thèse développe le cadre d'analyse général. Dans le premier chapitre, le cadre conceptuel s'appuie sur les apports de l'économie des réseaux afin de développer une perspective stratégique des industries de réseaux. Dans le second chapitre, le contexte empirique est décrit. Il met en scène le fonctionnement institutionnel de l'Europe et la dynamique d'intégration des industries de réseaux. Enfin, le troisième chapitre développe les choix épistémologiques et méthodologiques qui ont guidés notre recherche.

CHAPITRE 1. INDUSTRIES DE RÉSEAUX ET STRATÉGIE

« *La gestion est une science de l'action de concert, régulée, qui articule les stratégies des acteurs et les institutions, organisations, structures, dans lesquelles se développent ces stratégies, et que ces stratégies font évoluer* »

Rapport d'activité scientifique du PREG-CRG,

École polytechnique

Ce premier chapitre de la thèse pose le cadre théorique qui motive et supporte la recherche. Fortement ancré dans un paysage industriel particulier, il part d'une discussion sur la notion d'industries de réseaux (ci-après IR) et développe la perspective qui sera adoptée tout au long de la thèse. Cette perspective s'appuie sur les principaux apports de l'économie des réseaux afin d'en extraire les enjeux stratégiques. Notre approche de la stratégie tentera alors de dépasser les courants traditionnels selon lesquels les structures de marché exogènes déterminent l'intensité concurrentielle, les comportements des firmes et leur performance. Au contraire, nous défendrons que la compréhension des phénomènes stratégiques au sein de ces industries nécessite l'adoption d'un cadre d'analyse différent, centré sur l'action en situation et dans lequel les comportements des entreprises déterminent en partie les structures de marché et les cadres réglementaires qui les gouvernent. Les entreprises y seront donc considérées comme des « *market makers* », les structures de marché et la réglementation comme des outils stratégiques à leur disposition. Nous montrerons alors selon quelles modalités ces entreprises parviennent à combiner à court terme des stratégies de marché, de structuration de marché et non-marché dans le but d'acquérir et de conserver un avantage concurrentiel de long terme. Le chapitre propose dans un premier temps un retour sur la notion d'IR du point de vue de l'économie industrielle (Section 1). Le lecteur y trouvera un ensemble de rappels conceptuels sur la définition économique des IR et ses implications en termes de gouvernance industrielle. Ensuite, la perspective stratégique est développée (Section 2). Les IR y sont redéfinies en termes d'environnements de marché et non-marché ainsi qu'en rapport aux risques associés à l'évolution de ces environnements. Cette redéfinition nous conduira à élaborer le concept central de *situation stratégique*.

Section 1. De l'approche traditionnelle des IR...

Par les multiples enjeux socio-économiques qu'elles endossent (compétitivité industrielle, souveraineté des États, aménagement des territoires, impact sur l'environnement, mobilité, cohésion sociale etc.), les IR ont toujours été considérées comme des services publics, administrés totalement ou partiellement par les États (Chevalier, 1999). Il a donc été longtemps question de savoir selon quels instruments de régulation et selon quelles structures de marché ces services produisent les meilleurs résultats en termes de « bien-être social ». Dans le langage économique, la question posée prend la forme suivante : quelle organisation industrielle produit l'équilibre partiel (c'est-à-dire la combinaison prix-quantités sur un marché donné) qui optimise le surplus social (c'est-à-dire la somme du surplus des consommateurs, du profit des firmes et des recettes de l'État) sur ce marché ? C'est le planificateur social bienveillant qui doit apporter la meilleure réponse à cette question. Dans cette optique, il n'est pas envisageable que les entreprises, par des manœuvres stratégiques, participent de façon proactive à l'exercice de planification ou de structuration des marchés. Le programme d'optimisation de l'organisation industrielle s'appuie en premier lieu sur les caractéristiques structurelles des IR, que nous rappelons brièvement dans ce qui suit.

1.1. Définition usuelle

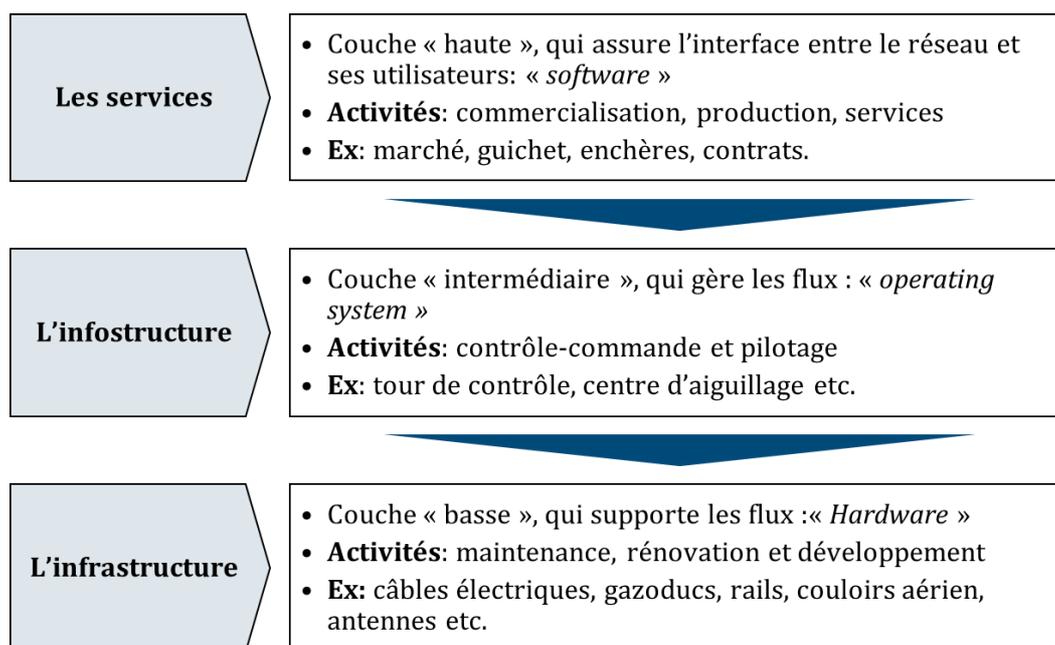
Sur le plan économique, il est communément admis que les premiers travaux portant sur les IR remontent à la théorie du monopole naturel, établie quasi simultanément par Léon Walras en France et John Stuart Mill en Grande Bretagne à la fin du XIXe siècle. La théorie identifie d'abord les particularités liées à l'infrastructure de réseau – notamment les rendements croissants dus aux lourds investissements irrécupérables – puis démontre la supériorité économique d'une gouvernance monopolistique par rapport à la gouvernance de marché (Walras, 1897). Plus tard, l'économie industrielle s'est orientée vers l'étude plus générale des réseaux (formant ainsi l'économie des réseaux), incluant non plus exclusivement ce qu'il est commun d'appeler les IR, mais toutes les industries dont la consommation ou la production d'un bien induit des « effets de réseau ». Ces effets particuliers, tels que la demande individuelle (ou l'offre individuelle) d'un bien dépend de la demande totale (ou de l'offre totale) pour ce bien, sont des externalités positives (effets de « club » ou synergies de consommation/production) ou négatives (congestion, *lock-in*, coûts de substitution),

considérées comme des imperfections de marché et nécessitant la mise en place de mécanismes d'internalisation (Katz & Shapiro, 1985). Malgré sa puissance théorique, ce mouvement de généralisation créait un amalgame entre ce qu'il est commun d'appeler les IR et les « services en réseau ». La confusion peut amener à inclure dans la famille des IR des secteurs comme celui de la banque, de la santé, de l'éducation etc. Revenons donc sur une définition plus systématique.

À l'origine, le terme économique « industrie de réseaux » désigne l'ensemble des industries pour lesquelles une infrastructure de réseau est nécessaire à l'interface physique entre la production d'un bien ou d'un service et sa consommation finale. Le réseau est alors défini par sa fonction première : une plateforme d'intermédiation composée de nœuds et d'arcs qui supportent des flux physiques (énergie, données, marchandises, voyageurs) entre les nœuds (Crampes, 1997). Sont donc traditionnellement considérées comme IR les industries de l'énergie (gaz, électricité), du transport (ferroviaire, aérien, maritime, routier) des postes et télécommunications.

Curien (2000) propose de caractériser dans un premier temps les IR par leur architecture particulière. Selon l'auteur, une industrie de réseaux peut se décomposer en trois couches stratifiées et verticalement segmentées. La première est l'infrastructure, ou couche « basse », qui supporte les flux (câbles électriques, gazoducs, rails, couloirs aérien, antennes etc.). Elle comprend les activités de maintenance, de rénovation et développement du réseau et est sujette à d'importants coûts irrécupérables à l'origine d'économies d'échelle. C'est le *hardware* du langage informatique. Elle est suivie de l'infostructure ou couche « intermédiaire », qui englobe les activités de contrôle-commande et de pilotage de la première couche, autoconsommées par le réseau (centre de gestion des flux, aiguillage etc.). C'est l'*operating system*. Enfin vient la couche « haute » des services, le *software*, qui joue le rôle d'interface entre le réseau et ses utilisateurs. C'est au sein de cette couche « haute » que se déroulent les activités de production, de commercialisation et de consommation, générant des externalités de réseaux. La figure ci-dessous illustre cette architecture en trois couches.

Figure 1. Architecture des IR en trois couches



Source : inspiré de Curien, 2000

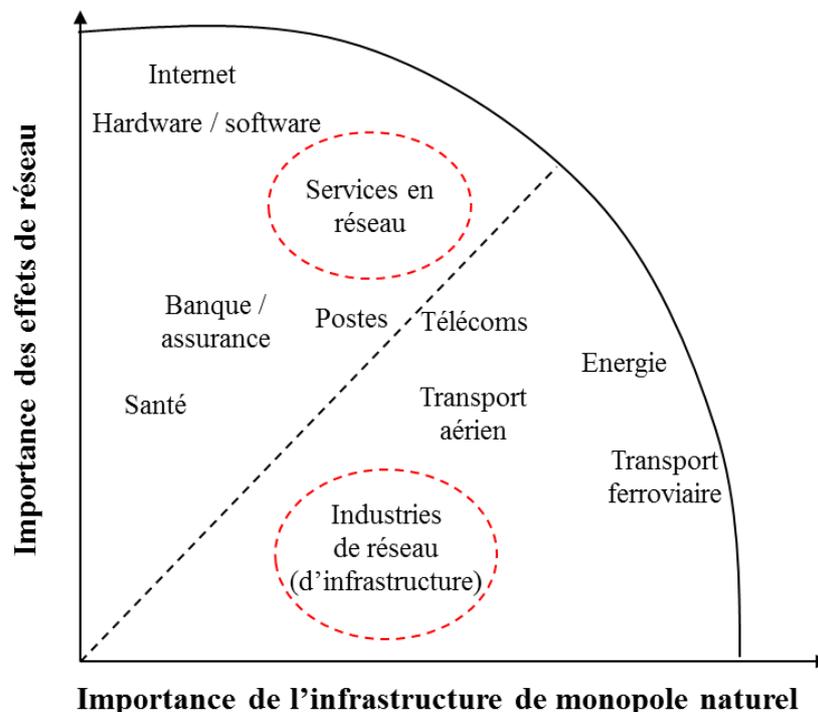
Cette architecture particulière implique la complémentarité verticale des éléments d'un réseau dans la fourniture d'un service final. Néanmoins, selon Economides (1996), si cette complémentarité est au cœur de la définition des IR, elle est également observable au sein d'industries « non-réseau » caractérisées par de fortes relations verticales :

« In the course of the analysis it will become clear that many important non-network industries share many essential economic features with network industries. These non-network industries are characterized by strong complementary relations. Thus, the lessons of networks can be applied to industries where vertical relations play a crucial role; conversely, the economic and legal learning developed in the analysis of vertically related industries can be applied to network industries » (Economides, 1996, pp. 674-675).

De même, l'auteur indique que la complémentarité est à l'origine des externalités positives de consommation (effets de clubs) et de production (rendements croissants), également identifiables dans d'autres industries, comme celle de la finance par exemple. Afin d'éviter la confusion, il convient donc de centrer la caractérisation des IR sur la composante « infrastructure » et ses enjeux. Elle est l'épine dorsale des IR, tout en étant le bastion de résistance du monopole. Contrairement aux autres industries, l'infrastructure y est fortement

illiquide, non substituable⁵ et difficilement duplicable. Elle implique des standards d'interopérabilité et ne remplit aucun autre service que celui de supporter les flux physiques. Elle est à l'origine des coûts irrécupérables et des économies d'échelle au niveau du transport et appelle de ce fait des architectures de marché et des modèles de régulation spécifiques (Glachant, 2008). Ainsi, afin d'éviter toute confusion, il semblerait préférable de renommer les IR en « industries de réseaux d'infrastructure », comprenant les secteurs de l'énergie, du transport et des télécommunications, et de les distinguer des « services en réseau » tels que la banque, la santé, l'éducation etc. Pour des raisons pratiques, nous conserverons toutefois l'appellation IR pour désigner ces industries. Le graphique ci-dessous positionne quelques industries sur les axes « infrastructure » et « effets de réseau ».

Figure 2. Typologie des industries de réseaux



Source : réalisé par l'auteur

Notre étude se concentrera donc sur les industries de réseaux d'infrastructure (cadrant Sud-Est), et plus particulièrement sur celles de l'énergie et du transport.

⁵ Un train ne peut pas rouler sur une route, des électrons ne peuvent pas traverser des gazoducs... Toutefois, la non duplicabilité et la non substituable sont désormais contestables dans l'industrie des télécommunications eu égard aux progrès techniques qui permettent la convergence des réseaux et leur substituable. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles le secteur des télécoms n'a pas été retenu comme terrain d'étude de la thèse.

1.2. Implications : la gouvernance des IR

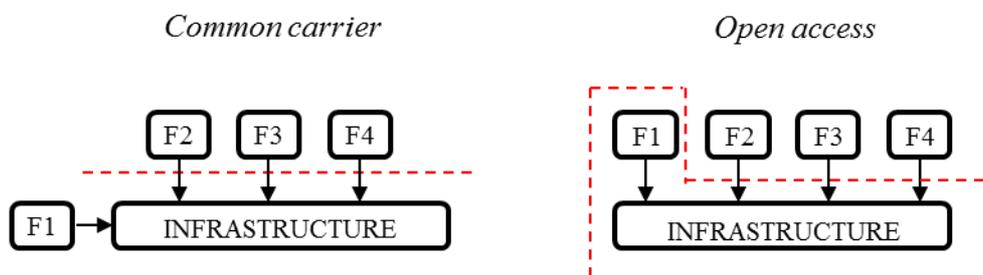
Au regard des spécificités qui viennent d'être évoquées, il est possible d'identifier au moins deux types d'implications économiques, qui peuvent s'appréhender par la notion de gouvernance industrielle. Le terme polysémique de « gouvernance » désigne quelques fois un mécanisme, d'autres fois une structure ou une configuration institutionnelle au niveau d'une entreprise, d'une industrie, d'un État ou encore du Monde... Ici, la gouvernance (industrielle) est vue comme l'ensemble des mécanismes institutionnels qui permettent d'organiser une activité économique au sein d'une industrie, par la mise en place de normes, de règles, de standards, de mécanismes de marché et éventuellement de sanctions en cas de non-respect. Une première implication en termes de gouvernance concerne alors les différentes architectures de marché possibles pour les IR (*market design*), une seconde concerne la conception des mécanismes de régulation (*regulatory design*) de ces industries (Joskow, 1996 ; Glachant, 2008).

1.2.1. Le *market design*

Au niveau de l'architecture de marché d'abord, plusieurs questions sont posées (Hunt & Shuttleworth, 1996 ; Stoft, 2002) : doit-on intégrer verticalement ces trois couches au sein d'une seule entreprise ? Si oui, cette entreprise doit-elle être en situation de monopole sur chacune des couches ? Si non, quels mécanismes de marché (bourses, enchères, contrats...) permettent la meilleure coordination des activités entre les couches ? La théorie économique soutient que ce ne sont ni la complémentarité entre les couches ni les externalités de réseau de la couche haute qui justifient la formation d'un monopole naturel (Economides, 1996), mais bien la composante infrastructure du réseau. En effet, une fois les coûts irrécupérables liés à l'infrastructure amortis, les rendements croissants procurent en théorie des rentes infinies qui conduisent « naturellement » à la formation d'un monopole. La fonction de coût associée à l'infrastructure étant sous-additive (Baumol & Bradford, 1970), il est plus efficace de laisser le réseau entre les mains d'une seule entreprise plutôt que de dupliquer des coûts répartis entre plusieurs opérateurs. Toutefois, les couches intermédiaires et hautes peuvent être séparées du monopole qui gère l'infrastructure, la couche des services pouvant devenir un terrain concurrentiel. C'est le choix de la restructuration entreprise par la majorité des pays développés.

Sur le plan économique, plusieurs options sont envisageables. Par exemple, on peut imaginer que le propriétaire d'infrastructure soit autorisé à être actif sur la couche concurrentielle des services, comme dans le secteur des télécommunications dans une certaine mesure. Ce cas de figure correspond au régime de l'*open access*, par opposition au régime de la *common carrier*, dans lequel le propriétaire du réseau n'est pas actif sur les marchés (Brunekreeft, 1997, voir la figure 2 ci-dessous). Le régime de l'*open access* met donc en situation de concurrence une entreprise verticalement intégrée, propriétaire de l'infrastructure « essentielle », et des opérateurs concurrents. Ces questions auront plusieurs implications dans la thèse, notamment institutionnelles (partie 2, chapitre 1) et stratégiques (partie 2, chapitre 3).

Figure 3. *Open access vs. Common Carrier*



Selon l'industrie considérée, ce découpage peut évoluer. Le tableau ci-dessous décrit le découpage concurrentiel par secteur.

Tableau 1. Découpage concurrentiel par secteur

Secteurs	Infrastructure de monopole naturel	Segments concurrentiels
Electricité	Réseau de transport et de distribution (lignes électriques)	Production, négoce et commercialisation
Gaz	Gazoducs et réseau de distribution	Exploration, production, transport (GNL), négoce et commercialisation
Télécommunications	Câbles (derniers km), satellites, fréquences	Service, pylônes GSM
Transport aérien	Aéroports, radars, couloirs aériens	Avions, services
Transport ferroviaire	Réseau ferré, gares	Trains, services
Eau	Distribution et collecte des eaux usées	Traitement de l'eau, gestion du service

Source : adapté de Cateura, 2009

Un tel découpage transforme profondément les architectures de marché et nécessite la mise en place de mécanismes de coordination entre les couches (Joskow, 1996 ; Stoft, 2002 ; Glachant, 2008). En pratique, cette coordination est rendue possible par la mise en place de bourses d'échange, d'enchères et de contrats de réservation (Boroumand & Zachmann, 2012).

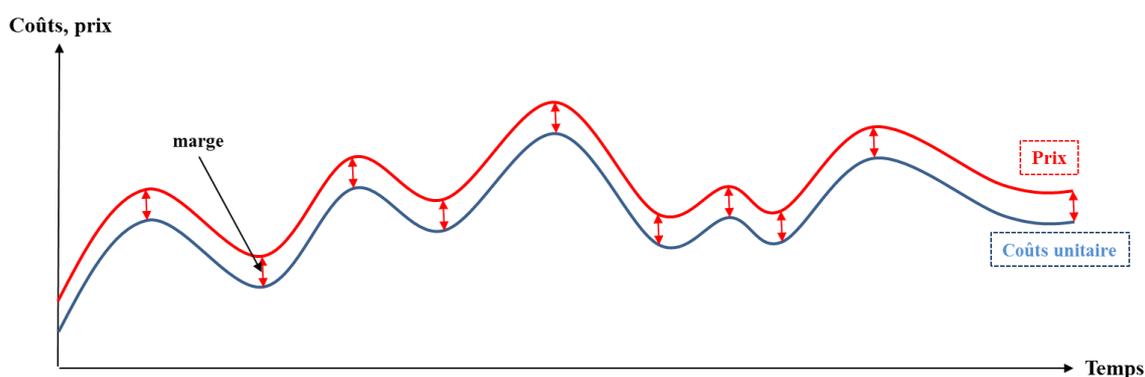
Ensuite, un second niveau de séparation peut être envisagé entre les couches basses et intermédiaires. On distingue alors le gestionnaire d'infrastructure « léger », qui gère un réseau qu'il ne possède pas, du gestionnaire « lourd » propriétaire et gestionnaire (Boyce & Hollis, 2005). Bien que l'intégration verticale des trois couches présente de nombreux avantages – réduction des coûts de coordination entre les couches (D'Aveni & Ravenscraft, 1994 ; Pollitt, 2007), élimination de la « double marginalisation » amont/aval (Economides & White, 1994), facilitation de l'innovation (Carlton & Klammer, 1983) – elle comporte également des inconvénients de nature plus stratégique. En effet, selon le niveau d'intégration verticale d'une IR, plusieurs comportements stratégiques peuvent être observés.

D'abord, le monopole qui gère l'infrastructure est incité à augmenter l'intensité d'usage de son infrastructure et donc à « inviter » de nouveaux concurrents sur le marché. On retrouve cette « stratégie d'invitation » dans les industries qui présentent de fortes externalités de réseau lorsque par exemple, le détenteur exclusif d'une technologie n'est pas capable de couvrir seul la demande et invite (voire subventionne l'entrée) de nouveaux concurrents en ouvrant l'accès à la licence technologique (Economides, 1996). D'autre part, Brunekreeft (1997) montre sous un ensemble d'hypothèses que le gestionnaire d'infrastructure est incité à développer des stratégies d'intégration en aval sur la couche des services, sans pour autant l'évincer totalement. L'enjeu principal est ici la garantie des conditions d'accès non discriminatoires des tiers à l'infrastructure « essentielle », afin de préserver le jeu concurrentiel (Armstrong *et al.*, 1996). De ce point de vue, la séparation verticale produit des résultats supérieurs à l'intégration (Pollitt, 2007 ; Léautier & Thelen, 2009). En effet, plutôt que d'évincer totalement l'accès à l'infrastructure, l'entreprise verticalement intégrée est incitée à développer des stratégies prédatrices de type « marge ciseaux » (*margin squeeze*) en augmentant le coût d'accès à l'infrastructure pour ses rivaux (Economides, 1996). L'intégration verticale est donc susceptible de favoriser la stratégie d'éviction au détriment de celle d'invitation à l'entrée. C'est pourquoi la majorité des pays développés sont engagés dans la restructuration des IR qui vise notamment à séparer la couche des services des deux autres (Joskow, 1996).

1.2.2. Le regulatory design

Le *regulatory design* porte sur la conception des mécanismes et des institutions de régulation (Glachant, 2008). De façon générale, la régulation peut s'interpréter comme une réponse aux imperfections de marché et aux problèmes générés par leur jeu spontané (Dumez & Jeunemaître, 1999). Chaque marché ayant ses propres défaillances et imperfections, l'activité de régulation peut prendre différentes formes et cibler différents problèmes selon les secteurs, les industries, les pays etc. Elle peut se faire par la réglementation de type « *command and control* » ou au contraire prendre des formes incitatives (mécanismes économiques, réputation etc.). Dumez et Jeunemaître (1999 et 2004b) montrent que le développement d'une forme particulière de régulation est le résultat de l'équilibre entre trois forces : le politique, l'économique et l'innovation technologique. Ainsi, les formes de régulation évoluent avec ces trois forces. La régulation des monopoles verticalement intégrés et généralement publics a longtemps consisté à déterminer la tarification optimale sous contrainte d'équilibre budgétaire (Boiteux, 1956). Le modèle traditionnel, « *cost-plus* », est basé sur l'idée que le prix de vente pratiqué par le monopole public doit s'ajuster au coût unitaire de production afin de maintenir une rente constante, calculée pour rentabiliser les investissements en infrastructure (voir la figure 4 ci-dessous).

Figure 4. Tarification de type « *cost-plus* »

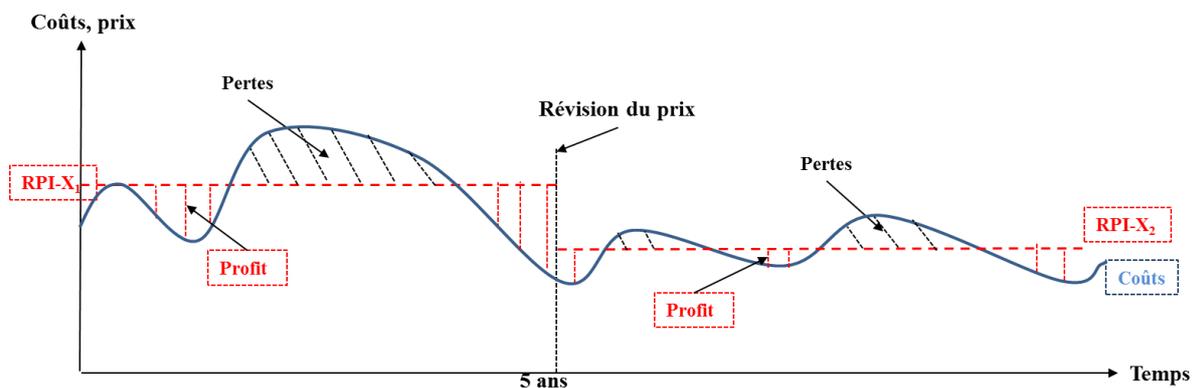


Ce modèle présente plusieurs inconvénients de nature informationnelle, incitative et administrative. D'abord, si le régulateur est indépendant du monopole, ce dernier bénéficie d'une asymétrie d'information qui peut l'inciter à ne pas révéler ses véritables coûts unitaires. Si le régulateur et le monopole sont la même entité (l'Etat), l'information réelle sur le coût reste difficile à obtenir. Ensuite, ce mode de régulation est contre-incitatif en ce sens qu'il ne

favorise ni la réduction des coûts par le monopole régulé, ni l'innovation technologique, et pousse au surinvestissement. Enfin, le poids bureaucratique de ce mode de régulation ne facilite pas sa mise en place. Ces inconvénients ont favorisé le développement d'une régulation de type « *price-cap* ».

Dans le modèle de régulation incitative « *price-cap* » ou « prix-plafond », mis en place au milieu des années 1980 au Royaume-Unis, le prix de revente pratiqué par le monopole est fixé par la formule RPI-X (*Retail Price Index – efficiency factor*) (Dumez & Jeunemaître, 2004b). La fixation du tarif par la règle RPI-X s'accompagne d'une réévaluation pour une période donnée (généralement cinq ans). Le monopole est alors incité à réduire ces coûts afin de bénéficier du profit résiduel, comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 5. Tarification de type « *price-cap* »



Évitant les principaux inconvénients du modèle « *cost-plus* », la tarification « *price-cap* » s'est rapidement répandue comme le modèle de référence. Ensuite, et c'est le cas de nos jours dans la majorité des pays développés, les IR peuvent suivre la voie de la dérégulation. La dérégulation apparaît dès lors comme un *regulatory design* alternatif (Glachant, 2008). Un processus de dérégulation, souvent qualifié de dérèglementation, ne se traduit pas comme on pourrait le croire par la suppression pure et simple des cadres de régulation préexistants, mais plutôt par leur transformation. On peut résumer le contenu de ces transformations en trois principes clés, dont les modalités de mise en œuvre peuvent varier d'une industrie ou d'un pays à l'autre (Dumez & Jeunemaître, 2004b ; Cateura, 2009) :

- la désintégration verticale ou « *unbundling* », qui consiste à séparer la couche d'infrastructure de celle des services, historiquement intégrées au sein de monopoles ;
- l'ouverture à la concurrence, qui se traduit par la suppression des barrières légales empêchant l'entrée de nouveaux concurrents ;
- la régulation économique, qui consiste à séparer sur le plan institutionnel l'activité de régulation de la sphère politico-administrative.

Au niveau de la régulation économique, plusieurs modèles sont envisageables. Dumez et Jeunemaître distinguent quatre modèles de régulation économique (Dumez & Jeunemaître, 2004b) :

(1) la régulation « par coups de projecteurs » (*sunshine regulation*), la plus légère, considère que la fixation des prix est affaire d'entreprise. Elle consiste à mettre en place une commission aux pouvoirs réduits, dont le mandat se limite à émettre des recommandations et à publier des analyses, rapports et avis pour réguler par la réputation.

(2) la régulation « par l'autodiscipline » consiste à mettre en place une instance composée des membres de l'industrie considérée, un « *multi-stakeholder board* » (Barker *et al.*, 1997), aux pouvoirs relativement restreints qui s'autorégule.

(3) la régulation transversale « main légère » (*light-handed regulation*), représente le mode de régulation des IR le moins intrusif dans lequel aucune institution n'est mise en place pour un secteur particulier, les activités économiques étant soumises aux dispositions générales du droit de la concurrence.

(4) la régulation sectorielle, choisie en Europe, consiste à développer des institutions de régulation indépendantes et spécialisées par secteur d'activité (*non-stakeholder board*, Barker *et al.*, 1997). Ces régulateurs sont mis en place dans le but de séparer le politique (minimiser l'intervention de l'Etat...) de l'économique (...sur les marchés), tout en veillant sur le fonctionnement des activités économiques et commerciales (Vasconcelos, 2005). Ils définissent les cadres de régulation – *i.e.* règles techniques, économiques et légales - d'un secteur en particulier, et ainsi les marges de manœuvre des entreprises actives sur ce secteur. Le mandat du régulateur indépendant inclut donc à la fois les dimensions spécifiques des IR

(régulation du monopole d'infrastructure, délivrance des licences d'exploitation etc.) et les dimensions plus générales du droit de la concurrence.

Ainsi, en partant des caractéristiques particulières des IR, principalement liées à la composante « infrastructure » du réseau, la théorie économique préconise des modes de gouvernance industrielle particuliers. D'abord, les industries de réseaux sont caractérisées par des architectures de marché complexes, qui articulent trois couches d'activités (Curien, 2000), avec des éléments de monopole naturel et des segments concurrentiels, nécessitant la mise en place de mécanismes de coordination et d'interopérabilité entre les couches. Comme nous l'avons vu, plusieurs options sont possibles (*open access* ou *common carrier*, gestionnaire d'infrastructure « lourd » ou « léger », mécanismes de marché, enchères, contrats etc.), desquelles découlent différents comportements stratégiques possibles (Economides, 1996).

D'autre part, les industries de réseaux, du fait de leurs caractéristiques économiques et de leur rôle dans la société, sont très dépendantes de la régulation. Ici encore, plusieurs options sont possibles : la régulation par la réglementation ou par les incitations économiques, la régulation sectorielle etc. Ces formes de régulation, mises en place pour pallier à l'incapacité du marché de s'autoréguler (Hogan, 2002 ; Glachant, 2008), déterminent les marges de manœuvre techniques, économiques et légales des acteurs.

Nous verrons au cours du développement de la thèse que ces caractéristiques ne peuvent être ignorées lorsqu'il est question d'analyser la stratégie des firmes dans les IR. Elles nous conduiront donc à formuler plusieurs hypothèses de recherche.

Section 2. ... à la perspective stratégique

L'analyse stratégique traditionnelle considère l'environnement comme une composante exogène à la stratégie des firmes. L'environnement s'impose à elles. Ainsi, les modèles classiques tels que PESTEL (politique, économique, social, technologique, écologique et légal) permettent de cartographier l'ensemble des variables macroéconomiques qui peuvent influencer la stratégie d'une firme. De même, le modèle des 5+1 forces de Porter (1979) est couramment mobilisé pour l'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur. Quelle que soit le niveau d'analyse, la dimension réglementaire joue un rôle majeur en tant que composante de l'environnement, qui contraint et habilite à la fois les stratégies des firmes (Dumez & Jeunemaître, 2005 et 2009). Or, depuis les années 1990, on assiste à une remise en question du paradigme selon lequel l'environnement déterminerait les marges de manœuvre des entreprises dans une pure relation de cause à effet. Plusieurs approches permettent alors d'appréhender la dimension environnementale comme outil stratégique à la disposition des firmes. Le cadre théorique de la thèse se positionne clairement dans les approches qui considèrent les relations entre une firme et son environnement comme interactives : *« il repose sur l'idée que la gestion est une science de l'action de concert, régulée, qui articule les stratégies des acteurs et les institutions, organisations, structures, dans lesquelles se développent ces stratégies, et que ces stratégies font évoluer. »* (Rapport d'activité scientifique du PREG-CRG, 2009-2012, page 155). Nous commencerons dans un premier temps par rappeler dans quelle mesure les évolutions de l'environnement contraignent et habilitent les stratégies des firmes dans les IR, puis nous verrons quelles stratégies ces firmes peuvent déployer dans le but d'influencer ces évolutions en leur faveur ou au détriment d'un concurrent.

2.1. Environnement et risques dans les IR

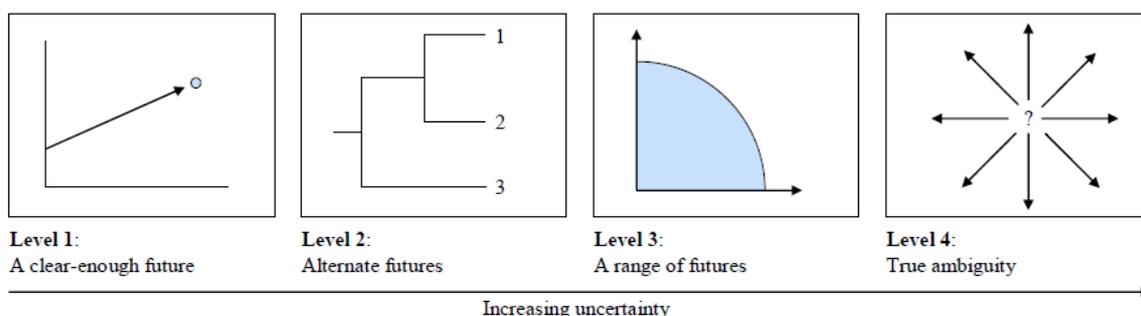
Traditionnellement, l'incertitude en management stratégique s'appréhende comme la non-prédictibilité de variables environnementales ou organisationnelles (Miles & Snow, 1978 ; Pfeffer & Salancik, 1978), ou à une information partielle sur ces variables (Galbraith, 1977). De nombreuses approches permettent alors d'identifier, de catégoriser et d'évaluer ces risques, selon leur origine, leur intensité, leurs effets.

2.1.1. Environnement et risques

On distingue en premier lieu l'incertitude « objective » de l'incertitude « perçue » par les managers (Milliken, 1987). Miller (1992) distingue ainsi trois catégories de risques « perçus par les managers » : les risques d'entreprise (*firm-specific*), les risques d'industrie (*industry-specific*) et les risques de l'environnement (*general environment uncertainty*). Cette classification permet d'identifier les variables environnementales ou organisationnelles susceptibles d'affecter la stratégie d'une firme.

On trouve chez Courtney *et al.*, (1997) une classification des niveaux d'incertitude en quatre catégories : « l'avenir prévisible » (*clear-enough future*), dans lequel un simple diagnostic permet d'orienter la stratégie de la firme, les « futurs alternatifs » (*alternate futures*), pour lesquels plusieurs orientations stratégiques doivent être envisagées (*via* un arbre de décision par exemple), la « gamme de futurs » (*range of futures*), qui ne permet pas de planifier de scénarios bien définis mais seulement un ensemble d'options possibles, et enfin la « véritable ambiguïté » (*true ambiguity*), où l'entreprise n'est dotée d'aucune information lui permettant d'établir clairement sa stratégie. La figure ci-dessous illustre ces quatre niveaux d'incertitude.

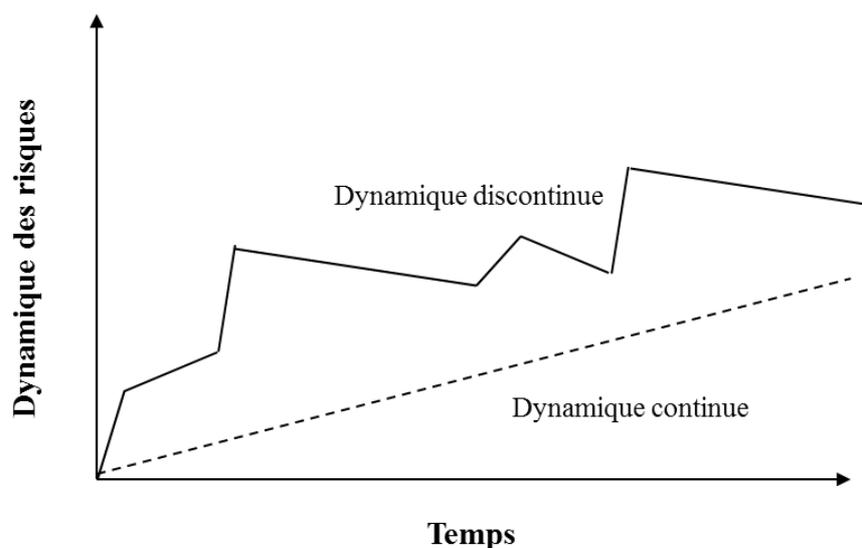
Figure 6. Les quatre niveaux d'incertitude en management stratégique



Source : Courtney *et al.*, 1997, page, 70-71.

Doh et Pearce (2004) étudient quant à eux la dynamique de ces risques lorsque l'environnement évolue. Ils distinguent les risques continus, caractérisés par une relative stabilité dans le temps, des risques discontinus, dont l'évolution prend des formes aléatoires et difficilement prévisibles. Le graphique ci-dessous illustre ces deux dynamiques de risque.

Figure 7. Dynamique des risques perçus



Source : adapté de Doh & Pearce, 2004

Partant de l'intensité des risques et de leur dynamique, les auteurs comparent quatre stratégies génériques d'investissement : les stratégies préemptives, optionnelles, synchronisées et adaptatives (Doh & Pearce, 2004). Les stratégies préemptives, qui consistent à investir de façon proactive avant que l'incertitude ne soit levée, sont préconisées en cas de faible risque discontinu. Les stratégies optionnelles, consistant à faire un premier investissement initial relativement faible pour se donner l'option de faire un plus gros investissement lorsque l'incertitude sera levée, sont plus efficaces en cas de risque modéré et discontinu. Les stratégies synchronisées, caractérisées par une approche « pas à pas » découpée en phases adaptées aux évolutions de l'environnement, sont prescrites lorsque les risques sont modérés, continus ou discontinus. Enfin, les stratégies adaptatives sont des stratégies réactives qui consistent à reporter ou redéployer ailleurs la décision d'investissement pour éviter l'incertitude sans engager de dépenses initiales. Elles sont préconisées en cas de fortes incertitudes continues. Nous nous appuyons par la suite sur ces stratégies génériques pour l'analyse des comportements des entreprises face aux évolutions des risques perçus.

2.1.2. Dérégulation et risques

Le cas d'une dérégulation, qui se traduit comme nous l'avons vu par une transformation profonde des environnements règlementaire et concurrentiel, affecte directement l'éventail stratégique des firmes. Larsen et Bunn identifient les trois principaux risques liés à la

dérégulation (Larsen & Bunn, 1999 ; Cateura, 2009) : le risque d'entreprise, le risque de marché et le risque de régulation. Le risque d'entreprise se réfère à la capacité d'adaptation interne de l'entreprise face au nouvel environnement, notamment en termes d'organisation, de culture et de gouvernance d'entreprise, de ses ressources et de sa stratégie interne de développement (Pettus *et al.*, 2009).

Le risque de marché concerne quant à lui l'ensemble des menaces liées à la structure concurrentielle et à l'évolution des architectures de marché (Larsen & Bunn, 1999 ; Cateura, 2009) : la volatilité des prix, la volatilité de la demande, les nouveaux concurrents et comportements concurrentiels, les nouveaux mécanismes de marché etc. Par exemple, Boroumand et Zachman montrent dans le secteur de l'électricité que l'ajustement physique nécessaire entre l'offre non stockable à un prix *spot* volatile et la demande stochastique et inélastique est à l'origine d'importants risques de marchés (Boroumand & Zachmann, 2012). Ces risques concernent ici l'incapacité de la firme à prévoir le prix d'approvisionnement de court terme pour assurer les engagements contractuels de long terme. Ils peuvent en théorie être couverts par des portefeuilles de contrats d'approvisionnement, à défaut de l'intégration verticale, mais la gestion de ces portefeuilles reste en pratique soumise à d'importantes incertitudes (Boroumand & Zachman, 2012). En aval, les nouvelles structures de marché exposent les entreprises aux fluctuations de la demande et au jeu concurrentiel (Cateura, 2009) : les parts de marché évoluent, la demande est plus difficile à capter, de nouvelles offres apparaissent, les comportements concurrentiels évoluent...

Le risque de régulation peut s'interpréter comme l'incapacité du manager d'une entreprise à développer une compréhension claire de l'évolution de la réglementation (Birnbaum, 1984). Ce type de risque est donc consécutif à l'instabilité des cadres réglementaires naissants et sujets aux pressions institutionnelles (Cateura, 2009). Discontinu par nature (Schwark, 2011), il perturbe l'orientation stratégique des firmes et leurs décisions d'investissements de long terme. Notamment, Schwark (2011) montre que dans certains cas, le risque de régulation déclenche des stratégies proactives d'investissements – en particulier pour bénéficier de l'avantage au pionnier (Demil, 1998 et 2009) – alors que dans d'autres, il les retarde ou les empêche. La combinaison de ces trois sources de risques, proche de la classification de Miller (1992), constitue une menace pour les entreprises qui opèrent dans une industrie en cours de dérégulation. Leur pérennité dépend alors de leur capacité à intégrer ces risques et à développer les stratégies de réponses adéquates.

2.1.3. Hypothèses de recherche

Les précédents développements sur l'approche économique des IR nous éclairent sur les formes particulières de gouvernance industrielle induites par les spécificités relatives à l'infrastructure de réseau. Comme nous l'avons vu, la dérégulation des IR s'est traduite par une restructuration des architectures de marché et des modes de régulation, à l'origine des risques d'entreprise, de marché et de régulation. L'étude de la stratégie ne pouvant ignorer l'environnement dans lequel évolue une entreprise (Pfeffer & Salancik, 1978 ; Baron, 1996), ces enseignements nous conduisent à émettre deux hypothèses de recherche sur lesquelles s'appuiera le développement de la thèse. Notons que ces hypothèses n'ont pas vocation à être testées par les données de terrain. Elles servent de base au développement du raisonnement théorique.

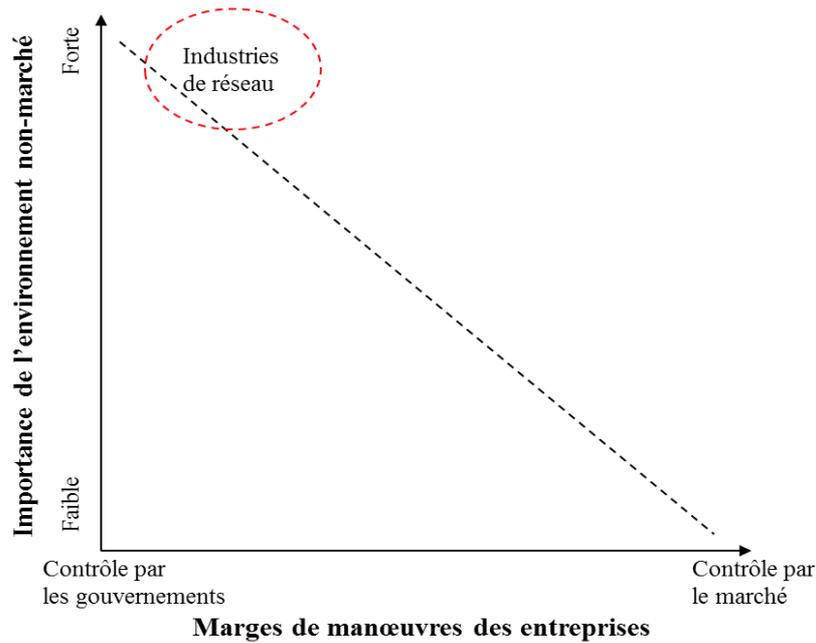
La première hypothèse concerne les risques de marché évoqués ci-dessus. En amont, la complexité des architectures de marché, composées de plusieurs couches verticalement séparées, pose des problèmes d'interopérabilité, de coordination des activités économiques entre les couches, du statut de l'infrastructure de réseau et des conditions de son accès dans un système concurrentiel. Ainsi, le service final rendu au consommateur (l'énergie consommée, le trajet effectué, l'appel téléphonique réalisé etc.) nécessite une succession d'opérations coûteuses que l'entreprise doit pouvoir maîtriser : la réservation de capacités sur le réseau, dans les gares, les aéroports ..., l'approvisionnement à un prix volatile, l'investissement dans des actifs très spécifiques etc. En aval, la demande stochastique – *i.e.* l'imprévisibilité de la consommation d'énergie, de transport, d'appels téléphoniques etc. – et l'intensité du jeu concurrentiel exacerbent le risque de marché. Ce dernier porte ainsi à la fois sur les structures et les architectures de marché. Selon la classification de Courtney *et al.*, (1997), le risque de marché dans les IR correspond aux niveaux d'incertitude « futurs alternatifs » et « gamme de futurs ». Par exemple, si un nouvel opérateur ferroviaire pénètre le marché d'Eurostar en annonçant deux à trois trains par jour selon une tarification préétablie, la perte de part de marché d'Eurostar pourra être calculée en fonction du vecteur prix/quantité du nouvel entrant. Dans ce cas, Eurostar fait face à différents scénarios probabilisables (futurs alternatifs) dont le risque est exacerbé par le fait que les trains Eurostar, spécifiques au tunnel sous la Manche, ne sont pas redéployables sur un autre marché. En revanche, si le nouveau concurrent n'annonce pas son positionnement en quantité, en qualité du service, en prix, ou annonce une gamme de prix qui dépend du taux de remplissage des rames (*yield management*), de sorte qu'Eurostar

ne détienne pas suffisamment d'information pour scénariser l'ensemble des situations possibles, alors Eurostar fait face à une gamme de futurs quant à sa perte de part de marché. Ceci nous amène à formuler la première hypothèse de recherche.

Hypothèse 1 : la restructuration des IR expose les entreprises à des risques de marché élevés. Ces risques proviennent de l'évolution discontinue des architectures et des structures de marché.

Ensuite, comme nous l'avons vu, les IR sont *par nature* (en référence aux éléments de monopole *naturel*) très dépendantes de la régulation (Dumez & Jeunemaître, 2004b). De plus, certaines d'entre elles, notamment l'énergie et le transport ferroviaire, sont par leur dimension sociale soumises à des obligations de service public, des réglementations spécifiques sur la sécurité, la protection de l'environnement, l'égalité de traitement des consommateurs etc. Ainsi, la dynamique de dérégulation conserve une importante dimension réglementaire. Elle est à l'origine de nouvelles règles techniques, économiques et légales qui définissent les marges de manœuvres des entreprises sur les IR. En ce sens, nous nous appuyons sur le concept d'environnement non-marché (Baron, 1995 et 1996), défini comme l'ensemble des forces sociales politiques et légales d'un secteur qui peuvent influencer l'activité économique d'une entreprise dans ce secteur. La composante non-marché d'un secteur ou d'une industrie sera d'autant plus importante que l'influence de ces éléments est forte. Ainsi, en considérant le contrôle des marges de manœuvres des entreprises comme un *continuum* allant du contrôle par les gouvernements au contrôle par le marché, Baron montre l'importance que peut représenter l'environnement non-marché sur les IR telles que les télécommunications (Baron, 1995). Le graphique ci-dessous illustre ce *continuum*.

Figure 8. Importance de l'environnement non-marché



Source : adapté de Baron, 1995

Bien que l'ouverture à la concurrence puisse introduire une part de contrôle par le marché dans les IR, celles-ci restent en pratique très dépendantes des politiques et de la régulation (Glachant, 2008). La dynamique de dérégulation transforme alors profondément l'environnement non-marché des IR et induit de ce fait d'importants risques de régulation pour les entreprises (Larsen & Bunn, 1999 ; Cateura, 2009 ; Schwark, 2011). Ces risques discontinus, correspondent aux niveaux de risque 2 (« futurs alternatifs ») et 3 (« gamme de futurs ») de la classification de Courtney *et al.* (Schwark, 2011). Dès lors, la prise en compte de l'environnement non-marché dans la stratégie est déterminante dans les IR (Baron, 1995).

Hypothèse 2 : *la restructuration des IR expose les entreprises à des risques de régulation élevés. Ces risques proviennent de l'évolution discontinue des cadres réglementaires qui définissent les marges de manœuvres des entreprises.*

Au regard de ces hypothèses de recherche, l'analyse des stratégies d'entreprises dans les IR en cours de restructuration nécessite une étude approfondie des environnements de marché et non-marché. Une attention particulière doit être portée sur l'évolution des architectures de marché, de leurs structures mais aussi sur l'instabilité des cadres réglementaires et l'évolution des modes de régulation. Ce point de départ nous amène à proposer une perspective stratégique des IR qui rompt avec l'approche déterministe de l'effet des structures de marché

sur les comportements (Porter, 1979). Elle soutient que les entreprises développent des stratégies visant à modifier les environnements marché et non-marché et ainsi à maîtriser les risques qui y sont associés (Baron, 1995 et 1996 ; Bonardi, 1999 et 2004 ; Dumez & Jeunemaître, 2004a et 2005).

2.2. Les réponses stratégiques des acteurs

Plusieurs approches permettent d'appréhender l'éventail stratégique dont disposent les acteurs pour faire face à ces risques. Les approches par les ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) ou par les capacités dynamiques (Teece *et al*, 1997) permettent d'expliquer comment l'organisation, en déployant, développant et combinant ses ressources parvient à conserver son avantage concurrentiel lorsque l'environnement est perturbé (Subbanarasimha, 2001 ; Pettus *et al*, 2010). Ainsi, Bagley (2008) montre comment la capacité d'une équipe dirigeante à travailler conjointement avec les autorités publiques peut transformer les contraintes règlementaires en opportunités stratégiques. Dans la théorie néo-institutionnelle d'autre part (Meyer & Rowan, 1977 ; Fligstein, 1996 ; Greenwood *et al*, 2002), les institutions publiques et privées participent à la construction du champ organisationnel par interactions réciproques. Dans cette perspective, l'environnement règlementaire est en partie déterminé par les réponses stratégiques des acteurs aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991). Au regard de cette variété d'approches théoriques, il semble nécessaire d'intégrer à l'analyse les multiples dimensions de la stratégie : sur le marché, pour structurer les marchés et hors des marchés (Baron, 1995 et 1996 ; Dumez & Jeunemaître, 2005).

D'abord, les stratégies sur le marché traditionnellement étudiées peuvent être menées afin de conquérir des parts de marché *via* l'innovation technologique, la différenciation de l'offre (Delmas *et al*, 2007), la segmentation de la demande, les stratégies prix/quantité agressives ou la mise en place de politiques commerciales plus adaptées (Miles & Snow, 1978). En interne, l'entreprise peut également développer des stratégies de domination par les coûts dans la poursuite d'un avantage comparatif. Plus généralement, on peut citer les six leviers d'action identifiés par Ferrier (2001) : le prix, le marketing, les nouveaux produits, les capacités, les services et les signaux.

Ensuite, les entreprises peuvent mettre en place des stratégies de *définition* ou de *structuration de marché*, cherchant à maintenir ou modifier les frontières géographiques ou économiques des marchés (Dumez & Jeunemaître, 2004a et 2005). Dans cette optique, la notion de frontière d'un marché peut s'appréhender en termes de produits, de besoins des clients ou de zones géographiques (Curran & Goodfellow, 1990). Les stratégies de définition de marché peuvent alors prendre la forme de stratégies de (dé)verrouillage ou de combinaison de marché, de diversification, de ventes liées, d'internationalisation, de fusion/acquisition ou encore de formation d'alliances internationales (Dumez & Jeunemaître, 2004a et 2005). Elles peuvent également viser à modifier les structures de marché par des stratégies d'intégration verticale (Delmas & Tokat, 2005). Plus généralement, Roy (2004) propose deux intentions stratégiques générales qui sont la stabilisation des structures de marché ou leur perturbation. Par exemple, Bonardi (2004) étudie les stratégies asymétriques des anciens monopoles dans les IR. Il montre comment ces derniers développent des stratégies défensives de verrouillage de leur marché combinées à des stratégies agressives d'internationalisation par la conquête de marchés étrangers (Bonardi, 2004). L'auteur montre alors dans quelle mesure la dimension politique et le poids des gouvernements dans les relations internationales peuvent contraindre ces stratégies.

Enfin, les stratégies des firmes dans l'environnement non marché ou hors marché sont plus rarement étudiées (Baron, 1995 et 1996 ; Bonardi, 1999 et 2004 ; Bonardi *et al.*, 2006 ; Dumez & Jeunemaître, 2005). David Baron (1996) soutient que, de même que les entreprises s'affrontent sur les marchés, elles s'affrontent dans l'environnement non-marché (Baron, 1999). L'auteur définit ces stratégies comme "*a mapping from the exogenous characteristics of a strategic situation to the set of possible nonmarket actions, such as coalition building, lobbying, and information provision.*" (Baron, 1999, p. 7). Elles visent à créer de la valeur pour les entreprises en influençant l'environnement non-marché : « *one purpose of a nonmarket strategy is to shape the firm's market environment, as when a firm lobbies in support of legislation to lower trade barriers* » (Baron, 1995, p. 48). Ces stratégies prennent donc la forme de lobbying auprès des pouvoirs publics, de stratégies politiques visant à améliorer la réputation d'une entreprise ou à détériorer celle d'un concurrent, ou encore à saisir les autorités de surveillance des marchés et poursuivre un concurrent en justice. Elles peuvent être prédatrices (au détriment d'un concurrent) ou prendre des formes plus coopératrices visant à augmenter le potentiel de croissance global d'un secteur ou d'une industrie. Dans ce dernier cas, une forme de stratégie non-marché peut consister à former des

alliances ou associations afin de représenter les intérêts communs des entreprises dans les négociations politiques.

Dans le but d'intégrer ces trois dimensions de la stratégie dans un même outil d'analyse, Dumez et Jeunemaître (2005) proposent le modèle des séquences stratégiques multidimensionnelles (SSM). Ce modèle présente l'avantage de fournir un cadre intégrateur permettant d'analyser successivement dans le temps et simultanément dans les trois dimensions de la stratégie, les actions et réactions des firmes :

« L'étude séparée des trois ne permet pas de bien comprendre la démarche stratégique des entreprises ; en revanche, l'étude de la manière dont les entreprises concurrentes développent dans le temps des stratégies successives et simultanées sur ces trois dimensions constitue un point de focalisation possible de la recherche permettant de prendre en compte, en plus des stratégies elles-mêmes, les phénomènes de structuration des marchés et la régulation. » (Dumez & Jeunemaître, 2005, p. 33).

Baron soutient que l'intégration de ces stratégies procure des performances supérieures (Baron, 1995). L'articulation cohérente de la stratégie dans ces trois dimensions confère à l'entreprise les moyens de faire face aux risques consécutifs à la restructuration des IR. De plus, face aux évolutions réglementaires, le temps de l'action stratégique est décisif. Les entreprises sont par exemple amenées à adopter des stratégies politiques de pionnier ou de suiveur (Demil, 1998), selon qu'elles agissent en amont de la nouvelle réglementation, ou en réaction à elle. Ainsi, la discontinuité et l'intensité des risques caractérisés par nos hypothèses de recherche nous conduisent à développer une approche dynamique de la stratégie « en situation ».

2.3. Le concept de « situation stratégique »

Nous nous appuyons ici sur le concept de « situations de gestion », tel que défini par Girin (1983 ; 1990) et développé par Journée & Raulet-Croset (2008), pour élaborer celui de « situation stratégique ».

2.3.1. Situation de gestion et situation stratégique

Nous considérons qu'une situation stratégique est une situation de gestion particulière. Jacques Girin définit une situation de gestion par trois composantes : (1) des participants à une activité collective dont le résultat est soumis à un jugement externe ; (2) une extension spatiale, définie comme la combinaison des espaces et des objets mis en relation dans cette activité ; et (3) une extension temporelle, caractérisée par le début, la fin, le déroulement et éventuellement la périodicité de l'activité collective (Girin, 1983 et 1990). En partant de cette définition, Journé et Raulet-Croset (2008) montrent le potentiel structurant du concept de *situation* dans l'analyse d'activités managériales qui se déroulent « dans des contextes organisationnels où l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dominant », (Journé & Raulet-Croset, 2008, page 28). Selon les auteurs, le recours à la notion de *situation* permet de capturer l'émergence de phénomènes imprévus qui conduisent les managers à réorienter leurs décisions et leurs actions collectives. Le concept permet ainsi d'analyser l'enchevêtrement de l'organisation et des situations qui « co-émergent dans une série d'interactions où l'organisation produit des situations qui en retour modifient l'organisation. » (Journé & Raulet-Croset, 2008, page 28).

Dans cette perspective, nous développons le concept de « situation stratégique », qui incorpore les spécificités de l'analyse stratégique à la notion plus générale de situation de gestion. À propos de la distinction entre la gestion « courante » et la gestion « stratégique », Martinet (1983) considère que « si la gestion courante permet de réaliser, la gestion stratégique doit mettre l'entreprise en *situation* de réaliser » (page, 23). Pour cela, l'analyse stratégique s'appuie sur la formulation d'un problème, puis d'un diagnostic, qui permet de cartographier les dimensions internes et externes d'une entreprise (Dutton & Duncan, 1987) et sur la prise de décision préalable à l'action stratégique dont la performance sera finalement évaluée par rapport aux objectifs fixés (Dutton & Jackson, 1987). Ainsi, Martinet (1983) propose une typologie de situations managériales qui permet de distinguer les situations qualifiées de « stratégiques » des autres. Elle articule la *création* de potentiel de l'entreprise d'une part (la dimension stratégique) et l'*exploitation* de ce potentiel d'autre part (la dimension de gestion « courante »). De cette typologie, qui définit des niveaux de performance et de risque associés à chaque situation, découle une analyse, un diagnostic, des décisions et des mises en œuvre (Martinet, 1983). Néanmoins, la situation stratégique telle que nous l'envisageons ne s'intègre pas comme une étape de ce processus séquentiel. Au

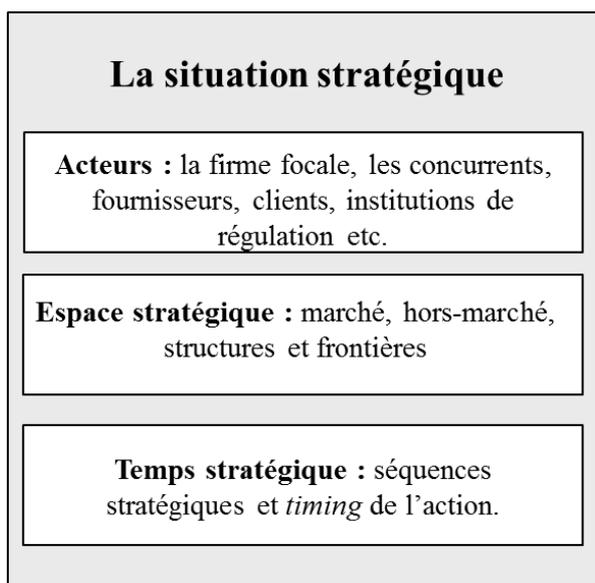
contraire, nous considérons que dans des contextes caractérisés par de fortes incertitudes, la situation d'une firme évolue constamment – soit par l'émergence d'éléments exogènes, soit par les actions stratégiques de la firme – qui rendent obsolètes les analyses préalables à l'action stratégique (Courtney *et al.*, 1997). Ces évolutions impliquent des successions de cadrages et d'actions, de sorte que la firme puisse ajuster à court terme sa stratégie de long terme (D'Aveni, 1999). Dès lors, la situation n'est pas préalable à l'analyse ou à l'action mais émerge de leurs interactions (Dewey, 1993 ; Journé & Raulet-Croset, 2008). Dans cette logique de l'action située (Suchman, 1987), nous définissons la « situation stratégique » par ses trois composantes :

(1) un ensemble d'acteurs, incluant les concurrents, fournisseurs, clients, institutions de régulation et autres participants directs à l'activité stratégique d'une firme focale (Freeman *et al.*, 2010). La situation est de ce fait soumise à la subjectivité des cadres d'interprétation de chaque acteur (Journé & Raulet-Croset, 2008). L'interprétation d'une situation dépendra donc de la firme focale qui est choisie dans l'analyse ;

(2) un espace stratégique, qui correspond aux dimensions dans lesquelles se déploie l'activité stratégique. L'espace est donc composé d'un marché, d'un environnement non-marché (Baron, 1995), de leurs structures et frontières qui peuvent s'appréhender en termes de produits, de besoins des clients ou de zones géographiques (Curran & Goodfellow, 1990) ;

(3) un temps stratégique, caractérisé par le début, la fin et le déroulement des séquences de l'activité stratégique. La notion de temps stratégique pose la question du « quand agir ? » et des performances associées au *timing* de l'action (Demil, 1998 et 2009). Par extension, elle inclut tous les éléments de l'espace stratégique dont la dimension temporelle peut influencer l'action stratégique : les cours boursiers, l'attente d'une décision juridique, l'évolution programmée de la réglementation etc. Le temps est donc pris à la fois comme une ressource stratégique (Martinet, 1983) et comme une contrainte imposée par l'environnement. La figure ci-dessous cartographie les trois composantes d'une situation stratégique.

Figure 9. Les composantes d'une situation stratégique



La combinaison de ces trois composantes – acteurs, espace, temps – forme une situation dont la dimension stratégique réside dans les forces contraignantes et habilitantes qui orientent l'action de l'entreprise : les risques « perçus » et les performances qui lui sont associées.

2.3.2. Opérationnalisation du concept

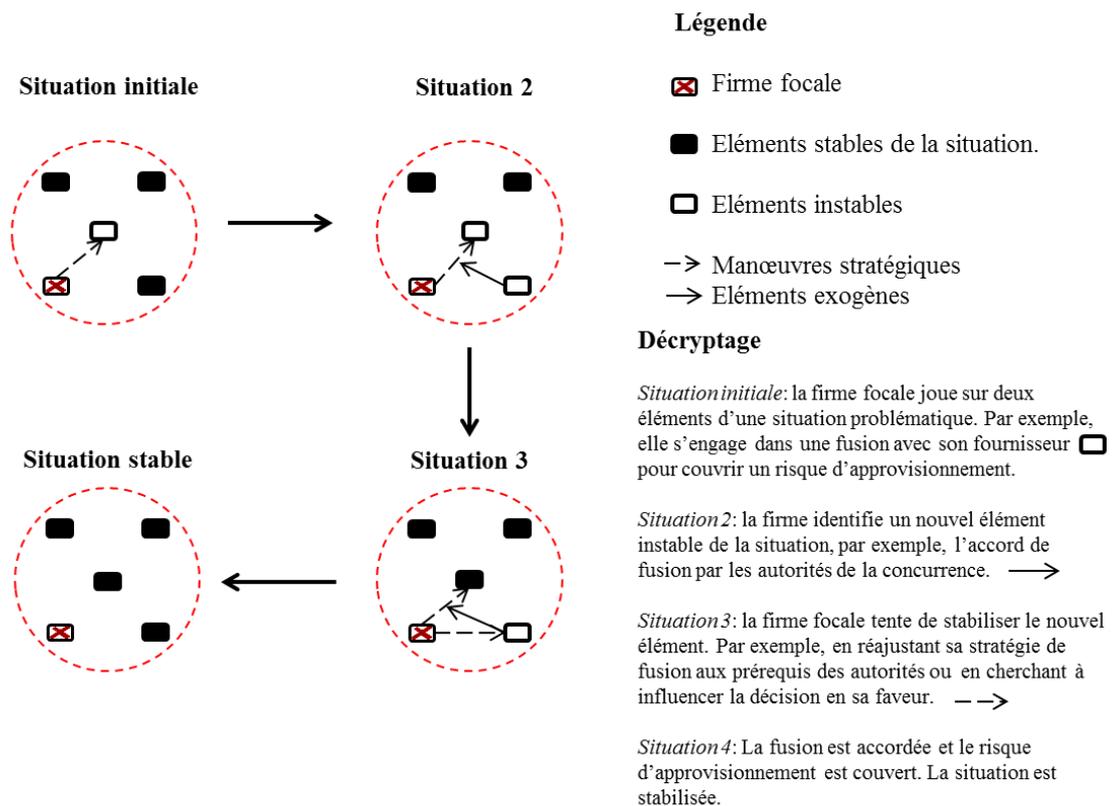
Le concept de situation stratégique s'inscrit dans une logique d'enquête au sens de Dewey, selon qui le premier résultat de l'enquête est que la situation est déclarée problématique (Dewey, 1993). L'enquête doit ensuite permettre de cartographier l'évolution de l'environnement proche de la firme, c'est-à-dire l'ensemble des éléments de l'espace et du temps qui peuvent influencer directement l'activité stratégique. Ensuite, parmi ces éléments, il est nécessaire de distinguer ceux qui sont stables, qui ne présentent aucun risque, de ceux qui peuvent évoluer. Dewey précise ainsi : « *Puisqu'il existe des faits déterminés, le premier pas dans l'établissement d'un problème est de les organiser dans l'observation. Il y a en outre d'autres facteurs qui ne sont déterminés ni temporellement ni spatialement, mais qui constituent des éléments observables* » (Dewey, 1993, p. 173). Une situation stratégique comporte ainsi des éléments stables qui n'évoluent pas, et des éléments plus instables dont les évolutions sont sources de risques. L'enquête doit alors permettre d'évaluer le niveau de risque associé à chaque élément instable de la situation. On pourra par exemple se référer aux

quatre niveaux d'incertitude proposés par Courtney *et al.*, (1997) ou plus simplement à un raisonnement binaire de type « risque positif ou risque nul ».

Prenons l'exemple simplifié d'une fusion entre une firme focale et son fournisseur. La firme focale identifie l'élément instable de la situation comme étant l'autorisation de la fusion par les autorités de la concurrence. La décision ne dépend pas directement de la firme focale et le risque associé à cet élément instable peut être jugé élevé ou non. De plus, si la réglementation sur les fusions est susceptible d'évoluer, le risque associé à l'élément s'en voit exacerbé. Ici, la situation stratégique met en scène trois principaux acteurs (la firme focale, son fournisseur et le régulateur) qui gravitent autour d'une activité stratégique (la fusion), avec un élément instable qui provient de l'environnement non-marché (l'accord de fusion) associé à un des acteurs (le régulateur). L'espace comprend le marché amont du fournisseur et le marché aval de la firme focale et leurs environnements non-marché. Dans ce cas les autorités de la concurrence étudient l'impact de la fusion sur le « marché pertinent », qui définit la dimension *marché* de l'espace stratégique de la situation. Si les autorités donnent un délai de 2 mois pour rendre leur avis, le temps de l'action s'en voit impacté. Pour limiter le risque associé à la décision des autorités, la firme focale peut réajuster certains aspects de la fusion ou tenter d'influencer la décision par différentes formes de lobbying. Cet exemple simpliste montre néanmoins la nécessité de tenir compte à la fois des risques associés à chaque élément instable de la situation, mais également de leur dynamique continue ou discontinue (Doh & Pearce, 2004).

Ainsi, en jouant sur les éléments stables et instables, l'entreprise va orienter sa stratégie tout en modifiant la situation. C'est alors la dimension temporelle qui permettra de capturer le caractère dynamique d'une situation. Les actions stratégiques et les éléments exogènes vont modifier la situation dans le temps, formant des successions co-évolutives de situations stratégiques et de séquences stratégiques. La figure ci-dessous fournit un exemple de dynamique de situation stratégique.

Figure 10. La dynamique de situation stratégique



Cette représentation montre l'enchevêtrement dynamique des actions et situations stratégiques qui rythment l'activité de la firme dans son environnement. Dans cette optique, l'environnement proche de la firme (y compris non-marché) devient une composante endogène de sa stratégie. Il est donc nécessaire d'analyser conjointement les séquences stratégiques des firmes et les situations dans lesquelles ces stratégies se déroulent.

2.3.3. Implications : la conduite séquentielle de la stratégie

Au-delà de son potentiel analytique et descriptif *ex-post*, le concept de situation stratégique permet d'appréhender la dynamique et le niveau d'incertitude associée à une situation et ainsi d'en déduire une « meilleure réponse stratégique ». Gardant en tête que la stratégie doit pouvoir s'adapter aux évolutions de l'environnement (Doh & Pearce, 2004), il est possible de définir des séquences stratégiques cohérentes avec les successions de cadrages sur les éléments stables et instables des situations. Dès lors, le succès ou l'échec de l'activité stratégique dépendra de la capacité de la firme à ajuster ces séquences aux paramètres

actualisés des situations, plutôt qu'à suivre un plan d'action prédéfini et figé. En particulier, les successions de cadrage et d'action génèrent des effets d'expérience et d'apprentissage organisationnel (Kogut, 2006), qui peuvent conduire la firme à apprécier plus justement les risques et potentialités au cours de l'enquête et donc, à déployer des stratégies de plus en plus cohérentes.

Dans notre cadre d'analyse, ces séquences stratégiques peuvent être déployées à la fois sur le marché et dans l'environnement non-marché : « *As Baron (1995) has argued, firms pursue both market and nonmarket strategies, and there is reason to expect that their responses to public policy changes would take the form of both market and nonmarket initiatives* » (Doh & Pearce, 2004, p. 660). Baron (1995) soutient que les stratégies intégrées, c'est-à-dire qui combinent des actions sur le marché et dans l'environnement non-marché, sont plus efficaces que les stratégies ciblées sur une seule dimension. Sa définition des stratégies de marché et non-marché fait d'ailleurs explicitement référence à la notion de situation stratégique : « *A nonmarket strategy is a mapping from the exogenous characteristics of a strategic situation to the set of possible nonmarket actions, such as coalition building, lobbying, and information provision. Similarly, a market, or competitive, strategy is a mapping from the exogenous characteristics of a strategic situation to the set of possible market actions, such as pricing, quality enhancement, and new product development* » (Baron, 1999, p. 7).

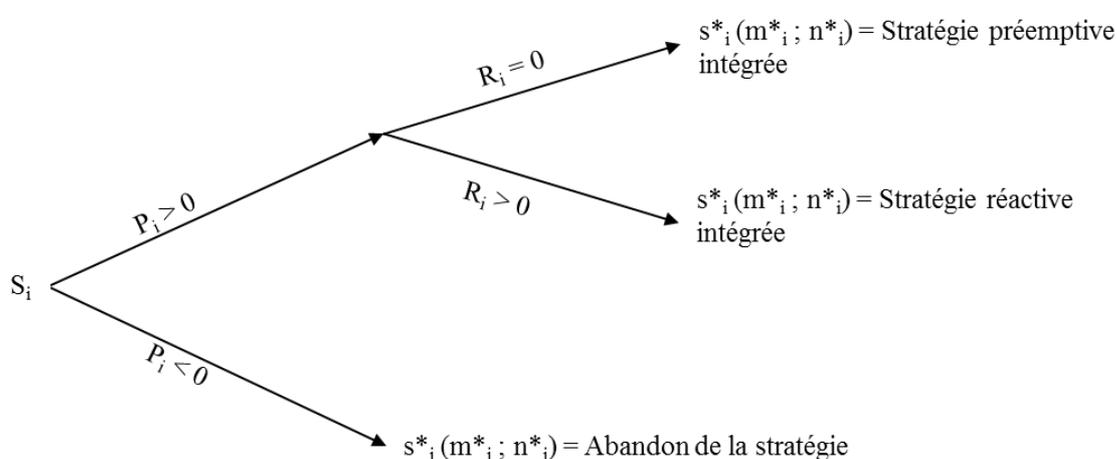
Considérons une situation stratégique $S_i (R_i ; P_i)$ caractérisée par un niveau de risque R_i (avec $R = 0$ ou $R > 0$) et un niveau de performance P_i ($P > 0$ ou $P < 0$). Soit $s_i (m_i ; n_i)$ une séquence stratégique multidimensionnelle, où m_i est une stratégie de marché et n_i une stratégie non-marché. Le processus d'enquête conduit alors progressivement à la définition d'une séquence $s_i^* (m_i^* ; n_i^*)$ qui solutionne la situation problématique initiale :

$$S_1 (R_1 ; P_1) \rightarrow s_1 (m_1 ; n_1) \rightarrow S_2 (R_2 ; P_2) \rightarrow s_2 (m_2 ; n_2) \dots s_i^* (m_i^* ; n_i^*) \rightarrow S_i^* (R_i^* ; P_i^*)$$

L'originalité de l'approche tient à ce que $s_i^* (m_i^* ; n_i^*)$ soit largement susceptible de ne pas correspondre à $s_1 (m_1 ; n_1)$. Nous proposons alors que selon le niveau de risque perçu et de performance associée à chaque situation, l'entreprise est amenée à développer soit une stratégie préemptive, en agissant de manière proactive avant que l'incertitude ne soit levée, soit une stratégie réactive d'ajustement aux évolutions des risques, soit enfin à abandonner l'activité et redéfinir sa stratégie. En effet, pour un niveau de risque et de performance élevé,

l'entreprise cherchera à agir de façon réactive sur les marchés et dans l'environnement non-marché, soit pour contourner le risque soit pour tenter de l'infléchir (Doh & Pearce, 2004). Les stratégies de type « optionnelle », « adaptative » ou « synchronisée » analysées par Doh et Pearce sont des exemples de stratégies réactives. Au contraire, dans le cas d'un faible risque perçu et d'une performance positive, l'entreprise sera amenée à investir de façon préemptive pour la réalisation de l'activité stratégique (Doh & Pearce, 2004). Enfin, lorsque la performance est négative, l'entreprise est conduite à abandonner l'activité, quel que soit le niveau de risque perçu. La figure ci-dessous fournit l'ensemble des possibles stratégies qui s'offrent alors à une firme.

Figure 11. Arbre de décision stratégique



Dans une situation stratégique particulière, une firme pourra donc commencer par identifier les éléments stables et instables, le niveau et la dynamique du risque associé à chaque élément. Ensuite, selon le niveau et la performance du risque, un type de stratégie pourra être mis en œuvre.

Cette approche place au centre de l'analyse les actions stratégiques dans le temps et dans l'espace et porte une attention particulière à l'incertitude consécutive à la dérèglementation d'une industrie. Elle nous permettra par la suite d'analyser les comportements stratégiques des firmes actives sur les industries de réseaux européennes en cours de restructuration. Nous verrons alors comment les entreprises s'adaptent aux situations stratégiques et comment elles les transforment. À cette fin, le chapitre 3 de la partie 2 propose une analyse qui combine les SSM (Dumez & Jeunemaître, 2005) et l'évolution des situations stratégiques. Avant cela, nous revenons dans ce qui suit sur le contexte empirique de la recherche.

Encadré 1. Synthèse du chapitre 1 de la partie 1

Ce premier chapitre théorique nous a permis de poser les jalons de ce qui sera développé dans le corps de la thèse. En particulier, les notions qui ont été discutées – les industries de réseaux, leur architecture, leur régulation, les stratégies qui s’y développent et les situations stratégiques qui s’y observent – forment le cadre d’analyse conceptuel qui sera mobilisé pour répondre à la question de recherche générale.

Point 1. L’approche traditionnelle des industries de réseaux, largement ancrée dans le champ de l’économie industrielle, nous a permis d’identifier les caractéristiques structurelles de ces industries. Nous avons appréhendé les implications économiques de ces caractéristiques en termes de gouvernance industrielle, c’est-à-dire en termes de *market design* et de *regulatory design*.

Point 2. Les enjeux stratégiques de ces caractéristiques économiques ont ensuite été formulés au moyen de nos deux hypothèses de recherche, c’est-à-dire en termes de risques de marché et de régulation, consécutifs aux instabilités des environnements de marché et non-marché.

Point 3. Enfin, dans le but d’analyser en dynamique les comportements stratégiques des firmes et les évolutions de leur environnement, nous avons développé le concept de situation stratégique en parallèle des séquences stratégiques multidimensionnelles. Cette approche nous permettra par la suite d’étudier la manière avec laquelle les entreprises intègrent les évolutions des environnements de marché et non-marché dans leurs choix et leurs comportements stratégiques.

Le chapitre qui suit décrit le contexte empirique de la recherche.

CHAPITRE 2. LA CRÉATION D'UN MARCHÉ UNIQUE POUR LES INDUSTRIES DE RÉSEAUX EN EUROPE

« L'Europe ne se fera pas d'un coup, ni dans une construction d'ensemble : elle se fera par des réalisations concrètes créant d'abord une solidarité de fait. »,

Robert Schuman

Ce second chapitre est l'occasion de préciser le contexte empirique dans lequel est ancrée la thèse. En délimitant les contours de son champ d'application, nous pourrions en déduire plus distinctement la portée et les enjeux. À cette fin, le cadre empirique articule le fonctionnement institutionnel de l'Europe (section 1) et le processus d'intégration des IR européennes (section 2). Nous y présentons d'abord les grandes lignes de la gouvernance européenne et termes d'institutions, de processus de prise de décision, de législation et de mécanismes d'intégration. Le rôle central de la Commission européenne y est souligné et les principaux enjeux et objectifs du marché unique y sont rappelés. Nous verrons alors comment l'Union Européenne s'est dotée d'outils juridiques et d'institutions capables d'encadrer le processus d'intégration des marchés à long terme. Ensuite, nous présentons les grandes étapes du processus d'intégration de l'industrie de l'électricité, du transport ferroviaire et du transport aérien en Europe. Nous verrons ainsi que ces dynamiques sont rythmées par la mise en place de « paquets » de directives et de règlements européens (*regulatory packages*) à l'origine des restructurations des *market designs* et *regulatory designs*.

Section 1. L'Europe

L'Europe et son fonctionnement sont des dimensions centrales de la thèse. Au-delà des multiples débats idéologiques qu'elle peut générer, l'Union Européenne (ci-après UE) y est considérée comme une « machine à produire des règlements » qui peut s'apparenter à une « technologie invisible » (Berry, 1983) transformant les marchés et les marges de manœuvres des entreprises sur ces marchés. Nous présentons ci-dessous les rouages de cette machine.

1.1. La gouvernance de l'Europe

Le fonctionnement de l'Europe n'a pas d'équivalent dans le monde. En particulier, son modèle de gouvernance fait encore débat parmi les chercheurs et les praticiens. D'abord, considérant la gouvernance comme l'*explanandum*, le débat a traditionnellement opposé la vision inter-gouvernementaliste (Hoffmann, 1966; Keohan, 1984; Moravcsik, 1995) et l'approche néo-fonctionnaliste ou supranationale (Deutsch, 1953 Haas, 1961; Stone Sweet & Sandholtz, 1997). Le point de vue inter-gouvernementaliste d'abord, considère l'UE comme une plateforme internationale passive, dont le rôle se limite à renforcer l'efficacité des négociations interétatiques. Au contraire, la vision supranationale fait valoir une approche progressive dans laquelle l'intensification des échanges transfrontaliers génère une demande sociale pour des règles supranationales, aboutissant à un processus de transfert de compétences des Etats vers des institutions plus centralisées (Stone Sweet & Fligstein, 2002).

Ensuite, les études sur l'UE ont tenté de réconcilier ces perspectives opposées, proposant différents modèles tels que la « gouvernance multi-niveaux » (Hooghe et Marks, 2003; Marks *et al*, 1996), qui voit l'Europe comme un système à deux étages, ou la « gouvernance réseau » (appelée également « option transnationale », Dehousse, 1997) avec un accent porté sur l'activité de régulation de l'UE et de son statut « d'Etat régulateur » (Majone, 1994; Moran, 2002). Ces discussions théoriques accompagnées d'avancées pratiques considérables en termes d'intégration, ont peu-à-peu déplacé le débat vers « l'approche par la gouvernance ». Cette approche considère l'UE comme un système parmi d'autres et examine les résultats de sa politique en termes de performances, de démocratie et de légitimité (Eberlein & Kerwer, 2004), considérant ainsi la gouvernance comme l'*explanans* (Jachtenfuchs, 2001 et 2002). À cet égard, un nombre croissant d'études ont remis en question l'efficacité de la « Méthode

Communautaire » (Eberlein & Kerwer, 2004 ; Laffan, 1998). Plusieurs aspects de la gouvernance de l'UE ont ainsi été questionnés, tels que le processus décisionnel et législatif impliquant les multiples institutions européennes (Elgström et Jonsson, 2000 ; Lewis, 2000). Nous revenons ici brièvement sur ces aspects.

1.1.1. Les institutions européennes

L'UE compte sept institutions : le Parlement européen, le Conseil européen, le Conseil de l'Union Européenne (souvent dénommé « le Conseil » ou « Conseil des ministres »), la Commission européenne, la Cour de Justice de l'Union européenne, la Banque centrale européenne et la Cour des comptes européenne. Notre étude ne faisant pas intervenir les deux dernières, nous ne présentons ici que le Parlement, les deux Conseils, la Commission et la Cour de Justice.

Le Conseil Européen. Formalisé au sommet de Paris de décembre 1974, il est composé des chefs d'États et de gouvernements ainsi que du président de la Commission Européenne et siège à Bruxelles. Il fixe les grandes priorités de l'UE, principalement en matière de politique étrangère, et se réunit au moins une fois par semestre. Son président, actuellement le belge Herman Achille Van Rompuy, est élu à la majorité qualifiée par ses membres pour une durée de deux ans et demi renouvelable une fois. Il représente l'UE dans le monde et facilite le compromis au sein du Conseil.

La Commission Européenne. Instituée par le Traité de Rome en 1957, c'est le bras exécutif de l'Union Européenne. Elle est garante de l'intérêt général de l'Europe et jouit d'un pouvoir de quasi-monopole sur l'initiative législative qui vie à proposer des règlements et directives. Depuis le Traité de Lisbonne en 2009, elle est responsable devant le Parlement (et non plus le Conseil européen). Elle est composée de 27 Commissaires (un pour chaque État Membre) désignés pour une période de cinq ans. Son président, actuellement et depuis 2004 le portugais José Manuel Durao Barroso, est nommé tous les cinq ans à la majorité qualifiée par le Conseil Européen, puis par un vote au Parlement Européen.

Le Parlement Européen. C'est l'organe parlementaire de l'Union Européenne. Il partage le pouvoir législatif avec le Conseil de l'Union Européenne (ou Conseil des Ministres) dans le

cadre du processus de codécision (ou procédure « ordinaire », voir plus bas). Ses 754 eurodéputés sont élus au suffrage universel direct tous les cinq ans et représentent la voix des citoyens européens. Il siège à Strasbourg.

Le Conseil de l'Union Européenne, ou Conseil des Ministres. C'est le second organe législatif de l'UE. Il représente l'intérêt des États Membres et se compose des ministres des gouvernements nationaux selon l'ordre du jour. Il siège à Bruxelles et sa présidence est exercée pour une période de six mois par chaque État Membre.

La Cour de Justice de l'Union Européenne. La Cour veille à l'application du droit européen et à l'uniformité de son interprétation dans les États Membres. À cette fin, elle contrôle la conformité aux Traités des actes législatifs européens émis par le Parlement et le Conseil et statue sur le respect par les États Membres des obligations qui découlent des Traités. Elle siège au Luxembourg et regroupe la Cour de Justice, le Tribunal et le Tribunal des Fonctions Publiques.

1.1.2. Le processus de prise de décision

Ensemble, ces cinq institutions prennent les décisions politiques et économiques de l'Union Européenne dans son ensemble. Dès lors, une partie du pouvoir décisionnel est délégué au niveau supranational. C'est l'Acte Unique de 1986 qui institue les pouvoirs de décision entre ces institutions. En particulier, la Commission européenne a l'initiative législative, c'est-à-dire qu'elle élabore les propositions de lois avant de les soumettre aux votes du Parlement et du Conseil des ministres. Ensuite, la répartition des pouvoirs de décision entre le Parlement européen et le Conseil des ministres est symétrique. Depuis l'Acte Unique notamment, l'unanimité est remplacée par la majorité qualifiée au sein du Conseil des ministres afin de faciliter la prise de décision, excepté sur les sujets relatifs à la taxation, à la politique agricole commune, à la liberté de mouvement des personnes et aux droits et intérêts des personnes salariées. Il existe cependant plusieurs procédures de décision dont les principales sont rappelées.

(i) La codécision, ou « procédure ordinaire »

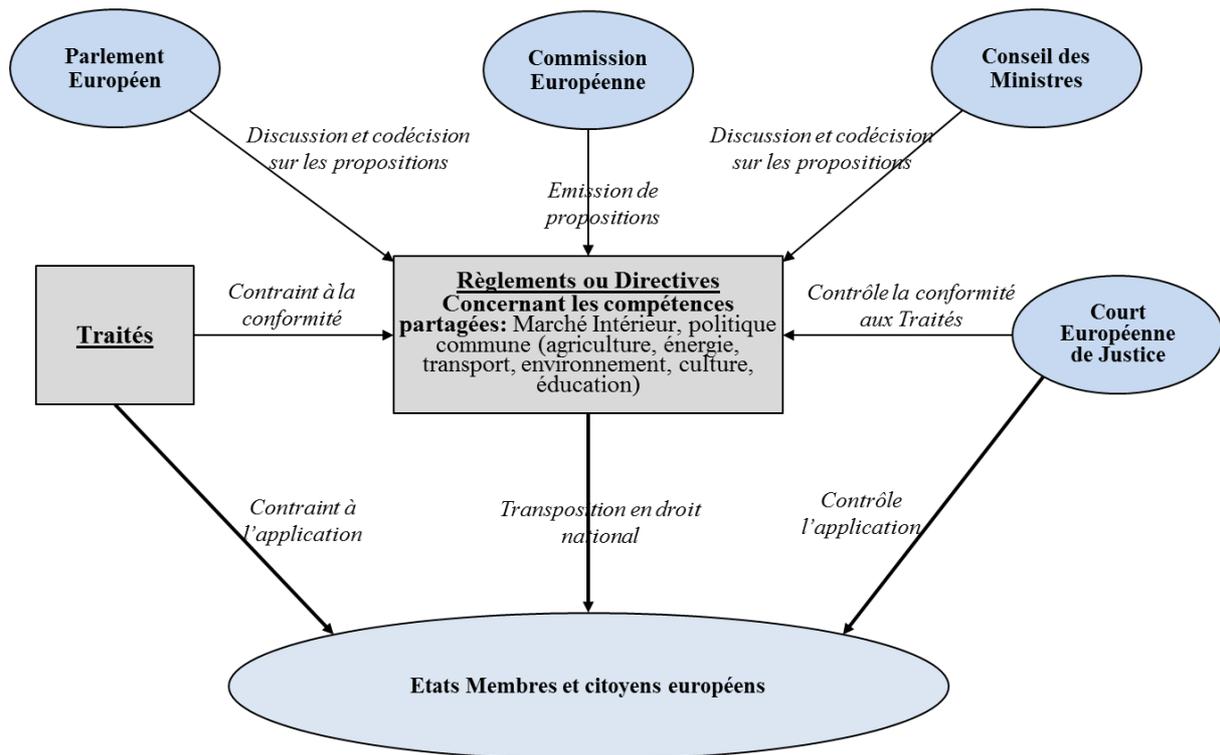
La codécision constitue la procédure centrale de prise de décision en Europe. Instaurée par le Traité de Maastricht (1992), puis réaménagée par les Traités d'Amsterdam (1999) et de Lisbonne (2009), elle permet au Parlement et au Conseil d'adopter les règlements et directives proposés par la Commission. L'adoption implique dès lors la transposition en droit national. La procédure « ordinaire » de codécision se compose de quatre étapes. D'abord, les premières et deuxième lectures, au cours desquelles le Parlement et le Conseil discutent séparément les propositions de la Commission, peuvent aboutir à l'adoption ou à divers amendements sur l'acte législatif.

Ensuite, si les propositions amendées en première et deuxième lectures n'aboutissent pas à leur adoption, la troisième étape consiste à convoquer un comité de conciliation composé d'un nombre égal de représentants des 27 États Membres et de membres du Parlement regroupés au sein d'une délégation qui respecte l'importance relative des partis politiques. Le comité examine la position du Conseil et les amendements adoptés par le Parlement en deuxième lecture. Il dispose d'un délai de six semaines pour trouver un compromis et élaborer un projet commun. S'il n'y parvient pas, l'acte est non adopté et la procédure est terminée.

Si le comité de conciliation approuve le projet commun, celui-ci est soumis au Conseil et au Parlement pour approbation en troisième lecture. Le Conseil et le Parlement disposent d'un délai de six semaines pour l'adopter. Lorsque les deux institutions ont approuvé le texte, il est signé et publié au Journal Officiel de l'UE. Il comprend généralement une date buttoir de transposition en droit national.

La Cour de Justice Européenne est alors en charge de contrôler la conformité du texte aux Traités et de contrôler son application dans les États Membres. La figure ci-dessous illustre ce fonctionnement.

Figure 12. Gouvernance européenne et codécision



Source : réalisé par l'auteur

(ii) La comitologie

En plus de cette procédure générale, certaines compétences d'exécution peuvent être déléguées à la Commission européenne pour la mise en œuvre uniforme de la législation dans les États membres. Dans l'exercice de ses compétences, la Commission est assistée par des représentants des États Membres regroupés au sein de comités, selon la procédure de comitologie. La comitologie est le mécanisme utilisé par les États Membres pour contrôler la Commission européenne lorsque celle-ci adopte des actes législatifs communautaires. Les procédures de comitologie résultent de la nécessité pratique d'adapter et de modifier des règlements techniques, en particulier dans le domaine du marché unique. Ainsi, lorsque la Commission exerce les compétences d'exécution qui lui sont déléguées, elle est assistée de comités d'experts désignés par les États Membres et réunis au sein de forums de discussion. Nous verrons dans la suite de la thèse l'importance de ces forums de discussions techniques dans le processus d'intégration des IR.

1.1.3. La législation européenne

L'Union Européenne adopte différents types d'actes législatifs, qui visent à remplir les objectifs fixés dans les traités. Tous ne sont pas contraignants. Certains s'appliquent à tous les États Membres, d'autres sont plus ciblés.

Les traités : les traités européens constituent la base législative de l'UE. Ils sont approuvés librement et démocratiquement par tous les États Membres. Ils encadrent le droit européen, de sorte que si un domaine politique n'est pas visé par un traité, la Commission européenne ne peut pas proposer de législations dans ce domaine. Les traités européens sont des accords contraignants adoptés par l'ensemble des États Membres. Ils définissent les objectifs poursuivis par l'Europe, les règles de fonctionnement des institutions européennes, les procédures décisionnelles et les relations entre l'UE et les États Membres. Ainsi, les institutions européennes adoptent divers actes législatifs en accord avec les traités que les États membres doivent ensuite mettre en œuvre.

Les règlements : les règlements sont des actes législatifs contraignants, qui doivent être mis en œuvre dans leur intégralité et dans tous les États Membres. Ils ne concernent de ce fait que les « compétences partagées » par les États Membres : le marché intérieur, la politique agricole commune, les politiques de l'énergie, du transport, de protection de l'environnement etc.

Les directives : les directives fixent des objectifs pour tous les États Membres, généralement avec une date butoir, dont la mise en œuvre est laissée à la discrétion des États Membres. Il revient donc à chaque État d'élaborer la législation nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés par les directives. De même que les règlements, les directives ne concernent que les compétences partagées.

Les décisions : les décisions sont ciblés sur des destinataires précis (un pays membre ou une entreprise, par exemple). Elles sont contraignantes et directement applicables.

Les recommandations : les recommandations n'entraînent aucune obligation pour leurs destinataires. Elles permettent aux institutions européennes de proposer des mesures, sans contrainte de conformité.

Les avis : les avis sont utilisés par les institutions pour exprimer leur point de vue sans pour autant imposer d'obligations légales. Ils sont donc non contraignants et peuvent être émis par les trois principales institutions de l'UE (la Commission, le Conseil et le Parlement), ainsi que par le Comité des régions et le Comité économique et social européen. Ces deux comités émettent des avis reflétant leur point de vue régional, économique ou social spécifique afin de faciliter l'élaboration de la législation.

L'ensemble de ces actes législatifs et des mécanismes institutionnels qui les produisent constituent l'environnement non-marché du processus d'intégration des IR en Europe. Nous verrons par la suite selon quelles modalités les entreprises peuvent intégrer cet environnement afin d'y représenter leurs intérêts (chapitre 1 de la partie 2).

1.2. Le marché intérieur

Le marché intérieur, ou « marché unique », est une initiative de l'UE qui vise à unifier les marchés intra-européens par la suppression des barrières à l'échange.

1.2.1. Les origines et objectifs

Il est communément admis que le processus institutionnel d'unification des marchés européens trouve son origine dans l'Acte Unique Européen de 1986, qui révisé le Traité de Rome et redynamise le projet européen initié au lendemain de la seconde guerre mondiale. L'objectif central du Traité était de créer un marché intérieur unifié pour assurer la libre circulation des personnes, des biens, des capitaux et des services, à l'échéance du 31 Décembre 1992. Il en découle la volonté de formation d'une vaste zone de libre-échange, accompagnée d'une union douanière, économique et monétaire. « Contre bon nombre d'attentes, l'objectif fut atteint : les marchés concurrentiels s'unifièrent à l'échelle européenne. Le droit européen de la concurrence se dota d'instruments puissants pour réguler les structures et les comportements sur cet espace unifié » (Dumez & Jeunemaître, 2004b).

Bien que les industries de réseaux ne fussent pas directement visées par la réforme, elles suivirent rapidement mouvement général vers la mise en place de règles communes. C'est par exemple en 1990 que le Conseil a adopté une directive visant à inclure le secteur de l'énergie

dans le cadre du marché unique (Eikeland, 2004). Aujourd'hui, sept IR sont concernées par ces réformes (Pelkmans & Luchetta, 2013) : la radiodiffusion (*broadcasting*), les télécommunications (ou « *e-coms* »), les services postaux, les secteurs du gaz et de l'électricité ainsi que ceux du transport aérien et ferroviaire.

Récemment, une communication de la Commission européenne intitulée « *Single Market Act 2* » (CE, 2012) identifie quatre moteurs de croissance du marché intérieur :

- (1) créer des réseaux pleinement intégrés dans le marché unique ;
- (2) favoriser la mobilité transfrontalière des citoyens et des entreprises ;
- (3) soutenir l'économie numérique dans l'ensemble de l'Europe ;
- (4) renforcer l'entrepreneuriat social, la cohésion et la confiance des consommateurs.

Au sujet des deux premiers, la communication précise que « *les réseaux étant l'épine dorsale de l'économie, l'objectif est de permettre aux citoyens et aux entreprises de profiter pleinement d'un marché unique des transports et de l'énergie. La mobilité transfrontière des citoyens et des entreprises est au cœur du marché unique* » (CE, 2012, page 6). L'intégration des IR s'inscrit donc au cœur du processus de formation d'un marché intérieur européen. Elle doit permettre la libre circulation des biens, services et personnes à l'intérieur des frontières de l'Europe et ainsi favoriser les échanges intra-européens, source de croissance et de compétitivité. Nous présenterons plus bas les principales étapes de ce processus dans les secteurs de l'électricité, du transport ferroviaire et aérien.

1.2.2. Les résultats

De 1992 à 2008, le marché intérieur a généré 2,77 millions d'emplois dans l'UE ; une augmentation de 2,13% du PIB européen ; le libre choix à des prix inférieurs pour les consommateurs, comme la réduction de 70% des coûts de téléphonie mobile par exemple ; la libre circulation des citoyens de l'UE, comme les 2,5 million d'étudiants qui ont étudié à l'étranger en 25 ans ; l'accès à un marché de 500 millions de consommateurs pour les 23 millions d'entreprises actives dans l'UE (CE, 2012).

Néanmoins, le potentiel de croissance d'un marché unifié est encore largement sous-exploité. Une étude récente du comité économique et social, révèle ainsi que « les difficultés économiques actuelles ne sont pas liées aux 'excès de Bruxelles', mais justement au caractère fondamentalement inachevé de la construction européenne » (CES, 2012, page 1). En particulier, dans les industries de réseaux, de nombreuses barrières à l'échange persistent et enrayent l'intégration (CE, 2007 ; Pelkmans & Luchetta, 2013). En 2013, l'état des lieux des IR laisse apparaître des marchés encore fortement fragmentés et peu compétitifs. Le tableau ci-dessous rend compte de ce constat.

Tableau 2. État des lieux des IR en 2013

	COMPETITIVE OR MALFUNCTIONING?	FRAGMENTED OR INTEGRATED SINGLE MARKET?	INVESTMENT NEEDS	USOS/PSOS, CONSUMER PROTECTION
Broadcasting	Somewhat competitive; state aids for public services to be non-distortive	Not fully integrated	No specific problem	USOs everywhere; consumer protection rules at EU level (e.g. for minors; advertising constraints; large sports events)
Postal	Competitive	Nearly integrated	No problem	Strong USOs (EU) and quality criteria, also via Reims V Agreement
Telecoms, eComms	Quite competitive	Fragmented	Huge, in high-level broadband networks	USOs at EU and national level
Electricity	Somewhat competitive	Fragmented	Huge, in interconnectors and new power stations/grid	USOs at EU and national level
Gas	Weakly competitive	Fragmented	Huge, in pipelines to supplying countries + LNG terminals	No strict USOs (depending on substitution with electricity)
Air transport	Competitive	Integrated	Shortage of runways on congested airports, slot allocation instead	Selective PSOs (Greek islands, Strasbourg, etc), plus EU level consumer protection
Rail freight	Weakly competitive	EU freight corridors begin to allow competition	On 10 freight corridors, dedicated track noise	Not applicable

Source : Pelkmans & Luchetta, 2013

Section 2. L'intégration des industries de réseaux en Europe

L'intégration des IR en Europe s'inscrit donc dans le plus vaste projet de constitution d'un marché unique à l'échelle européenne. Comme nous l'avons vu, la dynamique implique la délégation d'une partie du pouvoir décisionnel à un niveau supranational dans la définition d'une politique européenne commune, visant à mettre en place les réformes nécessaires à son aboutissement. Pour des raisons qui seront développées dans le chapitre méthodologique de la thèse, notre étude se concentre uniquement sur trois IR : l'électricité, le transport aérien et le transport ferroviaire. Nous présentons ci-dessous les principales étapes du processus d'intégration dans ces trois industries.

2.1. Le Ciel Unique Européen

Dans le cas du contrôle aérien, la liberté de mouvement par-delà les frontières nationales mobilise deux dimensions principales (Dumez & Jeunemaître, 2001 et 2010) : une dimension physique d'une part, qui correspond à la gestion du trafic aérien (*Air Traffic Management*) et qui concerne les vols et leurs caractéristiques, l'échange d'informations entre les pilotes et les contrôleurs aériens sur la trajectoire de l'avion, la structuration de l'espace aérien et des couloirs ; et une dimension économique d'autre part, qui fait référence aux coûts et aux régimes de tarification des services, au statut public ou privé des fournisseurs de services, contrôleurs aériens, aéroports etc. La gestion du trafic aérien assure la sécurité des vols selon trois activités particulières (Dumez & Jeunemaître, 2001) : le contrôle aérien (*Air Traffic Control*), qui consiste à maintenir une séparation suffisante entre les avions afin d'éviter les collisions, la gestion des flux du trafic aérien (*Air Traffic Flow Management*) qui régule les flux d'avions et gère la congestion, et la gestion de l'espace aérien (*Airspace Management*) qui vise à optimiser la structure des couloirs aériens, chaque pays État étant souverain sur son espace aérien national. La notion d'infrastructure n'est pas évidente dans le transport aérien. Elle se compose d'une dimension intangible, les couloirs aériens, ainsi que des balises et des radars qui renseignent sur la position des avions, des systèmes de navigation, de surveillance du ciel et de communication, des tours de contrôle etc.

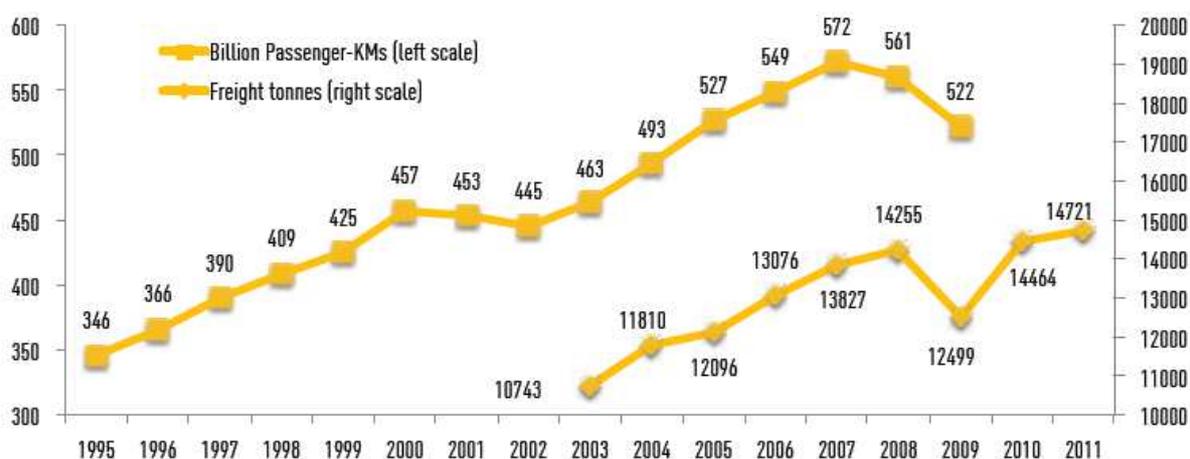
L'origine de l'intégration du ciel européen remonte à la fin des années 1950. À l'époque, l'augmentation du trafic aérien poussa les compagnies aériennes à mettre en place des règles communes visant à contrôler le trafic aérien par la régulation de la vitesse à laquelle les avions franchissent les frontières nationales (Dumez & Jeunemaître, 2001). Les principaux États européens de l'époque, la France, l'Allemagne, le Luxembourg, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, ont alors créé Eurocontrol afin de déléguer la gestion du trafic aérien européen à un niveau supranational (Mendes de Leon, 2007). L'initiative fut cependant limitée à la création d'un centre de contrôle régional couvrant la Belgique, les Pays-Bas, le Luxembourg et l'Allemagne. Aucun progrès dans la voie de l'intégration n'apparut ensuite sur la période 1960 – 1980, les systèmes de contrôle de la circulation aérienne étant administrés par les États. Les compagnies aériennes payaient des droits de passages aux États selon la distance parcourue au sein de leur espace aérien respectif.

Ce n'est que vers la fin des années 1980, avec la forte croissance du trafic imputable à la libéralisation du transport aérien, que la gestion du trafic aérien fut mise à l'agenda de l'intégration européenne. En effet, l'augmentation du trafic se traduisit rapidement par des problèmes de gestion des flux, de goulots d'étranglement et par l'accumulation de retards importants sur les temps de trajet, de sorte qu'en 1986, 12% des vols intra-européens aient été retardés de plus de 15 minutes, 25% en 1989 (Dolores & Stone Sweet, 1998). À l'époque, la Commission des Communautés européennes publia une première communication sur les problèmes de capacité du système (« *Air Traffic System Capacity Problems* », Communication 88/577/Final), insistant notamment sur l'incompatibilité des mécanismes de gestion du trafic entre les États Membre et sur le manque de coordination au niveau européen. En réponse, plusieurs initiatives ont vu le jour dans les années 1990. Les pouvoirs d'Eurocontrol furent étendus, en particulier par la création en 1992 de la CFMU (Central Flow Management Unit), qui gère sous la tutelle d'Eurocontrol l'ensemble des flux d'avions en Europe. En outre, en 1998, deux commissions indépendantes virent le jour, la Commission de régulation de la sécurité (*Safety Regulation Commission, SRC*) et la Commission d'examen des performances (*Performance Review Commission, PRC*). La PRC commença à publier des rapports identifiant les goulots d'étranglement et l'accumulation des retards, insistant sur la nécessité de fixer des objectifs de performance. En parallèle, les États s'engagèrent à la fin des années 1990 dans la privatisation (ou la corporatisation) de leurs fournisseurs de service nationaux (*Air National Services Providers, ANSPs*) en charge du contrôle aérien. Ces derniers se regroupèrent alors au sein d'une association privée, la *Civil Air Navigation*

Services Organisation (CANSO), dans le but de développer leurs propres objectifs de performance. Les compagnies aériennes se rassemblèrent quant à elles au sein de l'AEA (*Association of European Airlines*).

En 1999, avec la constante augmentation du trafic aérien (voir la figure ci-dessous) le Conseil des ministres demanda à la Commission européenne de prendre de nouvelles initiatives sur le plan réglementaire. Loyola de Palacio, alors commissaire en charge des transports et vice-président de la Commission européenne décida d'entamer la création d'un « ciel unique européen » (*Single European Sky*, COM 1999/614/final).

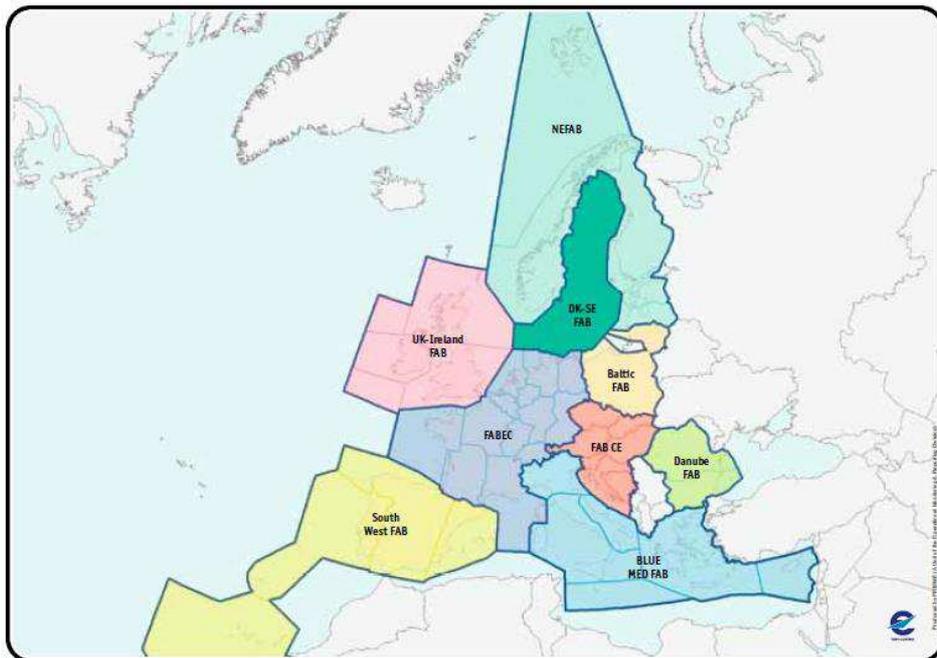
Figure 13. Le trafic aérien de 1995 à 2011



Source : Eurostat

Dans la foulée en décembre 2001, la Commission présenta au Parlement européen et au Conseil une proposition initiale sur l'organisation et l'utilisation de l'espace aérien. La communication contenait notamment la proposition d'une reconfiguration du ciel en « blocs d'espaces aériens fonctionnels » (*Functional Airspace Blocks, FABs*) sans frontières nationales et basés sur l'intensité des flux (Dumez & Jeunemaître, 2010, voir la figure ci-dessous).

Figure 14. La restructuration de l'espace aérien en FABs



Source: Eurocontrol

Après cinq années de négociations et de procédures de codécision au niveau institutionnel, le premier paquet de réformes, le « Ciel Unique 1 » fut adopté en mars 2004 par le Parlement et le Conseil. Le paquet peut se résumer en quatre points :

(1) le règlement CE 549/2004, qui instaure les autorités nationales de régulation (*National Supervisory Authorities, NSAs*), d'un comité du Ciel unique (*Single Sky Committee*) pour assister la Commission européenne et d'un organisme de consultation de l'industrie (*Industry Consultation Body, ICB*) ;

(2) le règlement CE 550/2004, qui instaure un régime unifié de redevances aériennes ;

(3) le règlement CE 551/2004, qui restructure l'espace aérien en FABs.

(4) le règlement CE 552/2004, relatif à l'interopérabilité des systèmes de contrôle et de navigation.

Cette réforme fut toutefois transposée à minima par les États Membres. Les premiers développements sur les FABs se sont notamment traduits par le rapprochement des petits pays à leur grand voisin sans réelle restructuration de l'espace aérien et de sa gestion : le Royaume-

Uni et l'Irlande, la France et la Suisse, l'Espagne et le Portugal, l'Allemagne et le Benelux, etc. Néanmoins, la création d'une licence européenne du contrôle aérien en 2005 alla dans le sens de l'intégration. En mars 2007, la Commission publia un « rapport de mi-parcours » (*mid-term report*, Com 2007/101/final), pointant du doigt la persistante fragmentation de l'espace aérien et la divergence des règles et des procédures d'exploitation nationales, ainsi que la faible productivité du système et de ses effets néfastes sur l'environnement. La Commission annonça alors qu'un second paquet de réformes se profilait.

Après un an d'évaluations et de rapports, la Commission proposa en 2008 le second paquet au Parlement et au Conseil (Com 2008/389/2). La communication rappela les lacunes de la situation en cours et appela à redoubler d'effort, notamment en termes d'objectifs de performance contraignants, de renforcement d'une gestion européenne de l'espace aérien en insistant sur le coût environnemental de la fragmentation (estimé entre 7 et 12% des émissions totales de CO₂ par an). En juillet 2010, le Parlement et le Conseil adoptèrent le second paquet « SES 2 » (règlement CE/1191/2010) contenant plusieurs volets qui visent à :

- (1) restructurer le régime unifié de redevances aériennes ;
- (2) créer un organe d'évaluation de la performance en charge de définir des objectifs contraignants ;
- (3) créer un *Directorate Manager Network* qui élargit les pouvoirs de la CFMU au sein d'Eurocontrol ;
- (4) nommer un coordinateur européen des FABs pour accélérer la structuration du ciel unique.

Lors d'une conférence sur les avancées du ciel unique européen qui s'est tenue à Limassol en octobre 2012, le commissaire européen en charge des transports Sim Kallas présenta les résultats médiocres des réformes dans un communiqué intitulé « *The Single European Sky : 10 years and still not delivering* ». Notamment, l'Europe élargie compte encore aujourd'hui 37 fournisseurs de services nationaux, 60 centres de contrôle sur un espace aérien européen fragmenté, d'importants retards sur les temps de trajet et des goulots d'étranglements persistants. La prochaine étape est prévue pour 2014 avec processus de consultation visant à élaborer le troisième paquet SES 3 déjà en cours.

2.2. Le Marché Intérieur de l'Énergie

L'idée d'un marché unique de l'électricité n'est pas nouvelle. Elle a d'abord émergé d'une vision « ingénieur » des électriciens eux-mêmes, cherchant à sécuriser l'approvisionnement énergétique entre pays voisins, comme le montre la création de l'Union pour la Coordination du Transport d'Electricité (UCTE) dès 1951, ou de NORDEL, organisme créé en 1963 pour favoriser la coopération entre les gestionnaires d'infrastructure des pays nordiques (Danemark, Finlande, Islande, Norvège et Suède). Conscients des avantages techniques et économiques liés à l'exploitation de réseaux interconnectés, les électriciens européens se sont très vite concertés dans le but de favoriser le développement de règles techniques communes pour l'interopérabilité des réseaux et la gestion des flux à court terme. Cette situation prévaudra jusqu'à l'Acte Unique de 1986 et le début des réformes successives de démantèlement des monopoles publics vers le milieu des années 1990.

Sur le plan institutionnel, deux logiques s'affrontent et il faudra dix ans pour parvenir à un consensus entre les intérêts des parties prenantes (Bergougnoux, 2000). La Commission européenne notamment, convaincue des avantages liés à la régulation par le marché et prenant les modèles outre-Manche et même outre-Atlantique pour exemples, défendait une logique de marché libéralisé. Dans le même camp, les consommateurs industriels cherchaient un approvisionnement en énergie à moindre coût, résultant en théorie de la mise en concurrence des producteurs d'énergie. Ces derniers, souvent protégés par les gouvernements en tant que « champions nationaux », se rassemblèrent alors au sein d'Eurelectric, association fondée en 1989 dans le but de représenter leurs intérêts communs et de défendre la logique technico-économique prédominante jusqu'alors. Ainsi, outre la volonté de conserver une situation de monopole, les grands électriciens estimaient que le processus de restructuration en marche ignorait la complexité technico-économique de l'industrie.

À quelques compromis près, ce fut la logique de marché qui l'emporta. En effet, la première directive de 1996 posa les jalons de la restructuration des systèmes électriques des États Membres dans une logique d'ouverture progressive des marchés et d'interconnexion des réseaux. La directive 1996/92/CE peut se résumer en trois grands principes :

(1) la séparation des activités de production, de transport et de commercialisation de l'énergie, qui s'accompagne de la création de gestionnaires d'infrastructures indépendants des activités

de production et de commercialisation (au moins en termes comptables), en charge de l'exploitation, de la maintenance et du développement du réseau ;

(2) la libéralisation intégrale des marchés de production prévue pour février 1999 et l'ouverture progressive du marché de commercialisation sur une période de six ans ;

(3) La possibilité pour les États membres, en vertu du principe de subsidiarité, de définir les « missions d'intérêt général » et les « obligations de service public » relatives à l'approvisionnement énergétique.

Les gestionnaires d'infrastructure nouvellement créés se rassemblèrent au sein de l'association *European Transmission System Operator* (ETSO) créé en 1999 dans le but d'harmoniser les conditions d'accès aux réseaux interconnectés. ETSO comptait 32 membres en 2001. Cette initiative des gestionnaires d'infrastructure s'inscrit dans l'optique d'intégration de l'infrastructure à l'échelle européenne, jugée indispensable au fonctionnement d'un marché unique libéralisé. Globalement, la transposition du premier paquet dans les EM eu lieu dans les temps (Montesquiou, 2002).

Sur sa lancée, la Commission européenne s'empessa d'accélérer le processus au moyen d'un second paquet, incluant la directive principale (2003/52/CE) et pouvant se résumer en quatre points :

(1) au 1^{er} juillet 2004, l'ouverture totale du marché pour les clients non résidentiels (les entreprises) ;

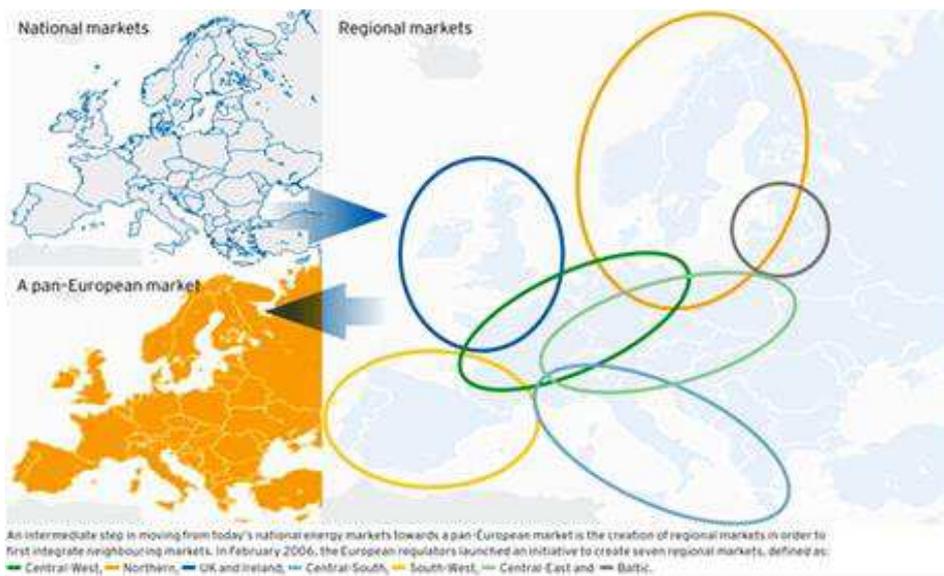
(2) au 1^{er} 2007, l'ouverture totale des marchés pour tous les clients, y compris les ménages ;

(3) la mise en place de régulateurs nationaux indépendants pour la surveillance des marchés ;

(4) le règlement 1228/2003 relatif aux échanges transfrontaliers, qui identifie notamment le besoin de stimuler l'investissement en capacité d'interconnexion supplémentaire et autorise, sous conditions, l'investissement par des acteurs privés (les lignes dites « marchandes »).

Ensuite, pour dynamiser l'investissement en infrastructures transfrontalières, la Commission européenne a identifié dans son programme TEN-E (*Trans-European Network for Energy*) des projets d'interconnexion prioritaires (PIP : *Priority Interconnection Plan*, décision 1364/2006/EC). Dans le but d'accompagner le processus, la Commission créa l'*European Regulatory Group for Electricity and Gas* (ERGEG) en 2003, organisation composée de représentants des régulateurs nationaux. ERGEG favorisa alors une logique d'harmonisation des mécanismes de coordination intra régionale dans un premier temps, comme premier pas vers l'harmonisation interrégionale et paneuropéenne. Furent alors lancées en 2006 les Initiatives Régionales de l'Electricité (IRE), pilotées par ERGEG. Elles consistaient d'abord en un découpage de l'Europe en sept régions au sein desquels des groupes de travail se réunissaient dans le but d'élaborer les mécanismes d'harmonisation intra régionaux (voir la figure ci-dessous).

Figure 15. Les Initiatives Régionales de l'Electricité en Europe



Source : ERGEG

Cependant, les IRE n'incluent pas de contraintes fortes et furent guidées par des recommandations de l'ERGEG (standards, lignes directrices, meilleures pratiques etc.). L'harmonisation et la mise en place de mécanismes de coordination explicite se sont heurtées à la difficulté de trouver des compromis, à l'inertie des structures établies et à l'hétérogénéité des mécanismes au sein des États Membres et des régions.

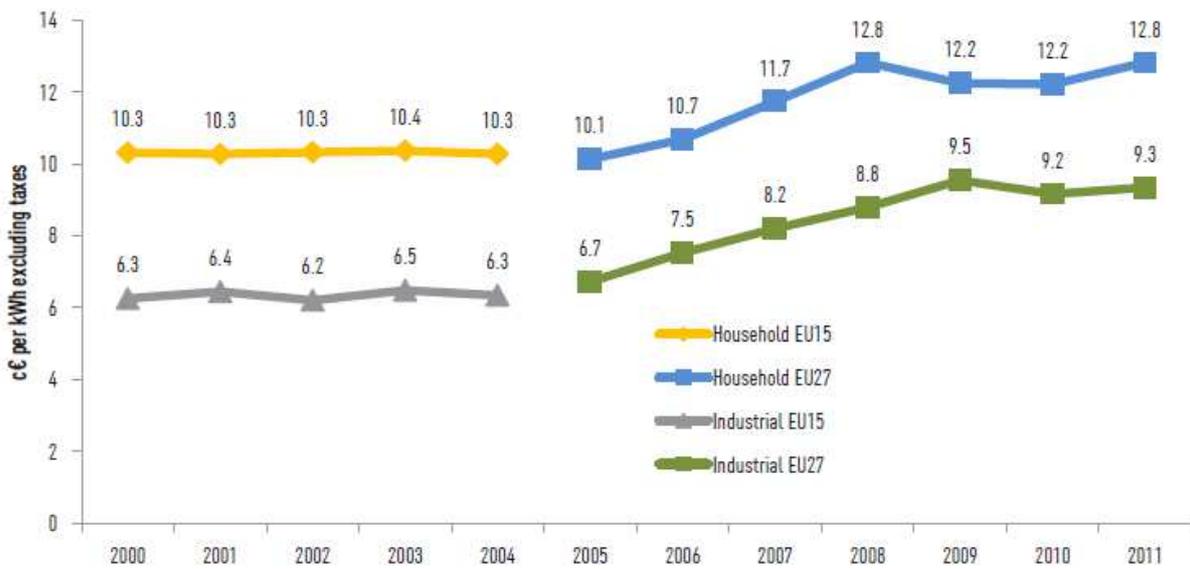
Certaines régions firent toutefois mieux que d'autres. En matière de coordination des activités de gestion de l'infrastructure, la région Centre-Ouest Europe (COE) est une des plus avancées. En effet, en 2006, le projet *Trilateral market Coupling* (TLC) est approuvé par les régulateurs nationaux respectifs. Il regroupe les bourses d'électricité et les gestionnaires d'infrastructure belges, français et hollandais pour les échanges transfrontaliers en J-1⁶. Cette initiative de couplage de marchés de court terme fournit aux acteurs une plateforme d'enchères unique et plus large pour l'allocation des capacités de transport de court terme. Il en résulte un prix unique pour la région en fonction de la capacité d'interconnexion, ainsi qu'un marché plus liquide (Oggioni & Smeers 2010). Toujours dans la même région, l'année 2008 a été marquée par la création de CASC et Coreso. Coreso SA est une filiale commune regroupant les GI français, belge, britannique et allemand⁷. C'est un centre régional de coordination technique qui fournit à tous les GI de la région des prévisions de court et long terme sur les capacités d'interconnexion disponibles, prenant ainsi en compte les contraintes réseau de chaque GI et internalisant les effets de frontières. La même année, les sept GI de la région ont créé une seconde filiale commune, CASC-CWE, plateforme régionale unique pour l'allocation des capacités de long terme par enchères explicites (voir la décision de la Commission sur la procédure de fusion N°139/2004). Cette structure simplifie considérablement la tâche des acteurs, qui n'ont plus qu'un seul guichet pour toute la région. Elle permet l'harmonisation des mécanismes d'enchères sur l'ensemble de la région.

Malgré toutes ces avancées vers la constitution d'un réseau intégré, de nombreux obstacles continuèrent de ralentir le processus (voir l'enquête sectorielle CE, 2007). Notamment, la logique régionale semblait atteindre ses limites et le processus d'intégration souffrait du manque de coordination interrégional (Squicciarini *et al.*, 2010). À l'échelle européenne, la libéralisation et l'intégration ne portaient pas encore leurs fruits, que ce soit en termes de baisse des prix (voir la figure 15 ci-dessous), ou d'accélération des échanges transfrontaliers (voir la figure 16).

⁶ Communiqué de presse du 27/10/2006, APX, Belpex, Elia, Powernext, RTE, et TenneT

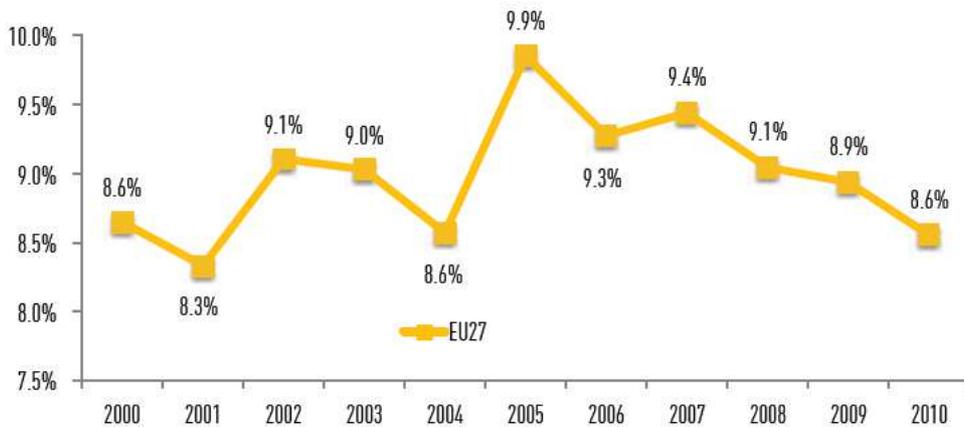
⁷ Dossier de presse Coreso du 18/02/2009.

Figure 16. Prix de l'électricité en Europe – Consommateurs industriels et ménages



Source : Eurostat

Figure 17. Part des importations dans la production totale en Europe



Source : Pelkmans et Luchetta, 2013

Ce constat poussa la Commission européenne à initier le troisième paquet législatif de l'énergie, adopté par le Parlement en 2009. Le troisième paquet réglementaire de l'énergie s'est alors concentré sur les problèmes de séparation verticale de la gestion de l'infrastructure (*l'unbundling*) aux dépens de mesures concrètes sur la coordination et l'organisation supranationale (Moselle 2008), bien qu'il y soit explicitement mentionné que l'intégration européenne doit être une priorité pour les régulateurs nationaux. Le nouveau cadre réglementaire autorise trois niveaux de séparation verticale :

(1) la séparation totale, qui correspond à la création d'une entité propriétaire et gestionnaire du réseau, institutionnellement séparée de l'opérateur historique ;

(2) le modèle ISO (*Independent System Operator*), dans lequel l'opérateur historique peut conserver la propriété du réseau mais un gestionnaire indépendant en prend le contrôle ;

(3) le modèle ITO (*Independent Transmission Operator*), où le GI reste institutionnellement intégré à l'opérateur historique propriétaire (mais séparé en termes comptables) et soumis à une régulation plus contraignante (voir chapitre 5 de la directive 2009/72/CE).

Notons toutefois la création en 2008 d'ENTSO-E (*European Network Transmission Operators for Electricity*), organisme de coordination européen à l'initiative des GI, entériné par le troisième paquet. Il réunit 42 gestionnaires d'infrastructure (couvrant 34 pays européens) et regroupe désormais UCTE, ETSO, BALTSO, NORDEL et d'autres associations. Son objectif est de renforcer la coopération entre GI nationaux « *dans un certain nombre de domaines clés, tels que l'élaboration des codes réseau relatifs aux aspects techniques et au fonctionnement du marché, la coordination de l'exploitation et du développement du réseau européen de transport ainsi que les activités de recherche* »⁸. L'avancée sur la voie de la coordination européenne est considérée comme importante dans la mesure où les « codes réseau » sont déterminants pour la coordination des activités entre GI nationaux. Les codes proposés par les gestionnaires d'infrastructure devront être validés par l'*Agency for the Cooperation of Electricity Regulators* (ACER) et rendus légalement contraignants au travers du processus de comitologie⁹. Dès 2009, ENTSO-E est opérationnel et entame le processus de rédaction des codes réseau et la définition de « modèles cibles » qui visent à mettre en place des mécanismes harmonisés sur l'ensemble des régions de l'Europe à l'échéance 2014. Plus récemment, le paquet infrastructure voté au début de l'année 2013 (règlement n° 347/2013) définit des Projets d'Intérêt Commun (PIC) qui sont un premier pas vers la centralisation à l'échelle européenne de la planification des investissements en infrastructure. Ces paquets successifs rythment donc le processus d'intégration du secteur de l'énergie et encadre les opportunités des entreprises qui y opèrent.

⁸ Communiqué de presse RTE du 22 décembre 2008.

⁹Règlement (CE) no 713/2009 du Parlement européen et du Conseil.

2.3. L'espace ferroviaire unique européen

Entre 1970 et le début des années 1990, l'industrie ferroviaire européenne 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 coûteuse, construite sur le plan national ne permettait plus de faire face aux enjeux de la mobilité, que ce soit dans le transport de passagers ou de marchandises (Chabalier, 2006 ; Di Pietrantonio & Pelkmans, 2004 ; Preston, 2009). Aussi, les vagues de réformes visant à libéraliser le secteur, ou « paquets législatifs » se sont souvent heurtés à l'inertie des équilibres établis et tentent depuis plus de trente ans de redynamiser un secteur en perte de vitesse (Crozet, 2004). Nous présentons ici les étapes de la libéralisation du secteur ferroviaire en Europe.

C'est 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, avec la séparation verticale entre l'infrastructure et son exploitation d'une part, et un droit d'accès au réseau par des tiers d'autre part. À ce stade, ces mesures sont prises dans leur version la plus légère puisque la séparation verticale peut n'être que comptable et ne requiert pas nécessairement l'établissement de deux entités distinctes. Quant au droit d'accès au réseau, il 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 (voir Lehiany & Chiambaretto, 2013). Quatre ans plus tard, les Directives 95/18/CE et 95/19/CE, respectivement relatives au statut des EF et aux redevances d'utilisation d'infrastructures, viendront renforcer cet élan en imposant la création d'un gestionnaire d'infrastructure indépendant, garant de l'accès au réseau par des tiers et de l'allocation des capacités ferroviaires (les « sillons »). Mise à part l'ouverture commerciale d'Eurotunnel en 1994 et la création de Réseau Ferré de France (gestionnaire d'infrastructure français) en 1997¹⁰, les effets de ces Directives se feront désirer quelques temps encore (Sénat, 2009). On notera toutefois le développement de lignes transfrontalières reliant les pays

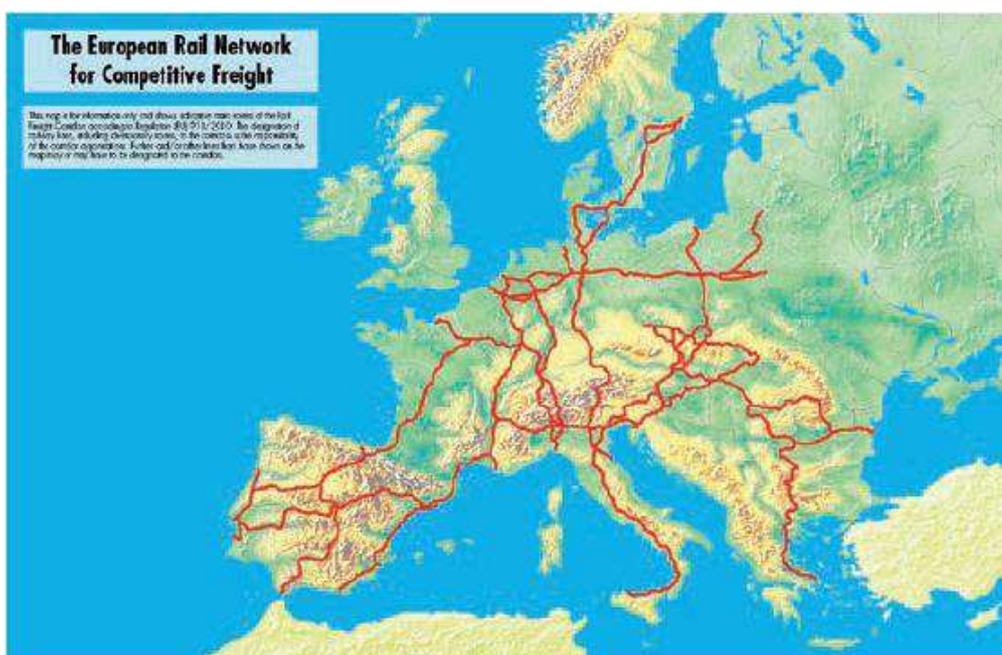
¹⁰ Loi du 13 février 97

d'Europe de l'Ouest vers le milieu des années 1990 : les lignes à grande vitesse reliant Paris, Bruxelles, Amsterdam et Cologne inaugurée en 1993 et le tunnel sous la Manche en 1994.

Il faudra attendre 2001 et le premier paquet ferroviaire pour que les enjeux relatifs à l'infrastructure et à son accès soient plus clairement énoncés. Ainsi, la Directive 2001/12/CE entérine la séparation entre l'infrastructure et l'exploitation (mais toujours en termes comptables !), et établit une distinction entre les activités de fret et de passagers qui se traduit par l'interdiction de subventions croisées. Cette même Directive prévoit l'ouverture à la concurrence du fret international sur le Réseau Transeuropéen de Fret Ferroviaire (RTEFF) au plus tard le 15 mars 2003. Dans le but d'accompagner ces restructurations et de superviser les activités concurrentielles, le paquet prévoit également la mise en place de régulateurs nationaux indépendants. Les autres Directives du paquet visent à étendre l'accès aux licences d'exploitation (2001/13/CE), à mettre en place des normes d'interopérabilité pour faciliter les flux internationaux (2001/16/CE) et à favoriser un tarif d'accès au réseau non discriminatoire, basé sur les coûts d'exploitation (2001/14/CE). Pour toutes ces mesures, ce premier paquet recevra l'appellation de « paquet infrastructure ».

Très rapidement suivra le second paquet ferroviaire (« paquet fret ») proposé en 2002 par la Commission et adopté en 2004, qui généralise l'ouverture à la concurrence du transport de marchandises, y compris domestique, au plus tard le 1^{er} janvier 2007. La Directive principale (2004/51/CE) est accompagnée de quatre autres Directives relatives à la sûreté et à l'interopérabilité du réseau européen. On y trouve notamment la proposition de création d'une agence européenne de la sûreté et de l'interopérabilité, qui donnera naissance en 2006 à l'Agence Ferroviaire Européenne (AFE). L'AFE siège à Valenciennes et a pour mission principale d'harmoniser les règles techniques des EM pour favoriser l'interopérabilité des systèmes tout en maintenant le niveau de sécurité requis. Au niveau de l'intégration des marchés du fret ferroviaire, les projets de *Trans-European Networks for Train* (TEN-T) donneront naissance en 2010 à la constitution de 9 corridors de fret qui forment le réseau ferroviaire européen du fret ferroviaire (règlement, 913/2010), comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 18. Le réseau ferroviaire européen du fret



Source : Pelkmans et Luchetta, 2013

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 EM (pour les EF européennes) sur le transport international de voyageurs (Directive 2007/58/CE). Chaque pays peut ouvrir ses trajets internationaux à la date qu'il souhaite avant janvier 2010 : ainsi, la France a décidé d'ouvrir ses trajets internationaux à partir du 13 décembre 2009. Ce droit d'accès s'accompagne de la possibilité de cabotage, i.e. prendre et/ou déposer des passagers dans un même État Membre au cours d'un trajet international. Par exemple, un Paris-Venise pourra prendre ou déposer des passagers à Milan. Cette Directive centrale est accompagnée de trois autres Directives relatives à la sûreté et aux droits des voyageurs, comme pour les paquets précédents (Sénat, 2009). La version finale du paquet ne donnera cependant pas de date pour l'ouverture des marchés domestiques, laissant planer un suspense insoutenable sur l'étape ultime de la libéralisation. 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 international » pour le transport international de voyageurs (Lehiany & Chiambaretto, 2013) et la possibilité de cabotage¹¹ d'autre part, qui dans une certaine mesure introduit une dose de concurrence sur les marchés domestiques (Johnson & Nash, 2013). En pratique, le bilan de l'ouverture des liaisons internationales

¹¹ 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.

révèle l'appétit du marché avec 22 millions de voyageurs en 2009, dont 9,2 sur Eurostar, 6.1 sur Thalys, 3.7 sur Lyria, 1.3 sur Alleo et 0.33 sur Elipsos¹². De manière générale, on observe une augmentation constante du nombre de passagers transportés en Europe, et une relative stagnation de la quantité de marchandises transportées, comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 19. Le transport ferroviaire de passagers et du fret en Europe



Source : Eurostat

Dans la foulée du troisième paquet de réformes du rail, la Commission Européenne a adopté à la fin du mois de janvier 2013 un quatrième paquet visant à parachever la construction d'un espace ferroviaire européen unifié et compétitif. En cours de discussion au Parlement Européen et au Conseil des Ministres, ce paquet de réforme s'articule autour de quatre piliers¹³ :

(1) l'ouverture totale des marchés domestiques, y compris des lignes à grandes vitesse, en décembre 2019 ;

(2) la séparation verticale des activités de gestion de l'infrastructure et des activités de service, avec une indépendance « opérationnelle et financière totale », afin d'éliminer tout « conflit d'intérêt potentiel ». La proposition n'exclut cependant pas le modèle de la *holding* défendu par la France et l'Allemagne, à condition que soient érigées des « murailles de Chine » garantissant l'indépendance (organes décisionnels, flux financiers et systèmes d'information distincts) ;

¹² Données disponibles sur le site Internet de la SNCF.

¹³ MEMO/13/45 de la Commission Européenne du 30/01/2013

(3) la sécurité et l'interopérabilité, avec la centralisation de l'attribution des certificats de sécurité par l'AFE ;

(4) le maintien d'une main d'œuvre qualifiée et le développement des emplois d'avenir du secteur, avec notamment la protection du personnel en cas de transfert de contrats de service public.

Ces étapes successives montrent à la fois les avancées concrètes dans la voie de l'intégration des services ferroviaires et les difficultés rencontrées. Il aura notamment fallu plus de vingt ans pour développer les réseaux ferroviaires nécessaires au transport de passagers et de marchandises. Avec le quatrième paquet, l'ouverture des réseaux domestiques prévue en 2019 annonce des affrontements concurrentiels entre les géants du secteur.

Encadré 2. Synthèse du chapitre 2 de la partie 1

Ce second chapitre nous a permis de définir les contours et de dresser l'état des lieux du contexte empirique dans lequel nous conduisons notre recherche.

Point 1. Le chapitre met en évidence les mécanismes de gouvernance institutionnelle de l'Europe en matière d'intégration économique. Il met l'accent sur la production de normes et de standards comme outil d'intégration des IR.

Point 2. Que ce soit dans le secteur de l'énergie, du transport ferroviaire ou aérien, la dynamique d'intégration est rythmée par des vagues de réformes successives qui définissent les architectures de marché, les modes de régulation et les marges de manœuvres des entreprises.

Point 3. Le contexte empirique des IR européennes laisse entrevoir les premiers résultats de la formation de marchés concurrentiels unifiés, tout en mettant en lumière les difficultés rencontrées par l'ensemble des acteurs publics et privés dans la dynamique d'intégration: institutions politiques, régulateurs nationaux, gestionnaires d'infrastructure, opérateurs privés etc.

Nous verrons dans les prochains chapitres comment les opérateurs énergétiques, les entreprises ferroviaires et les compagnies aériennes participent à cette dynamique, tant sur les marchés que dans les sphères décisionnelles et institutionnelles. Avant cela, nous présentons dans le chapitre qui suit les choix méthodologiques qui ont guidés la recherche.

CHAPITRE 3. CHOIX MÉTHODOLOGIQUES : LES APPORTS D'UNE APPROCHE PRAGMATIQUE

*« Toute connaissance de la
réalité part de l'expérience
et aboutit à elle. »,
Albert Einstein*

Au terme des positionnements théoriques et empiriques, nous présentons dans ce qui suit la méthode qui a été employée pour répondre au problème posé par le terrain, puis traduit par le chercheur. Toute démarche scientifique, qu'elle soit de nature quantitative ou qualitative, repose en effet sur le choix d'une méthode spécifiquement adaptée à l'objectif de recherche. Ainsi, la recherche qui a été conduite sur le processus d'intégration des industries de réseaux s'appuie sur des outils méthodologiques « standardisées », c'est-à-dire que l'on retrouve dans la majorité des travaux qui traitent un problème similaire, et des éléments *ad hoc* adaptés aux besoins spécifiques de l'étude (Miles & Huberman, 1994). Aussi, son déroulement n'a pas suivi une procédure séquentielle classique du type : (1) revue de la littérature et identification d'un *gap* théorique, puis (2) choix d'une méthodologie adaptée, collecte, puis traitement des données ; et (3) résultats et discussion mettant en lumière les limites de l'étude et les pistes de recherche futures. Bien que la structure de la thèse, en tant que compte-rendu de recherche, puisse s'y apparenter en certains points, le parcours de recherche fut bien plus guidé par une démarche de recherche pragmatique (Section 1), qui favorise l'exploration à partir d'un projet de recherche initial, et la production de résultats par des allers-retours entre le terrain et la théorie, ou « boucles abductives » (David, 2000 ; Dubois & Gadde, 2002). Cette démarche s'opérationnalise par la mise en place d'un protocole de collecte et de traitement de données séquentiel (Section 2) mêlant plusieurs sources et dispositifs (entretiens, observations participantes, études sectorielles, législation etc.) restituées au sein de *templates* (Dumez & Rigaud, 2008) et de narrations analytiques (Bates *et al.*, 1998 ; Boudès, 2004 ; Dumez & Jeunemaître, 2006).

Section 1. La démarche de recherche

« On nous dira peut-être que nous sommes des pragmatistes. Mais il y a beaucoup de vrai là-dedans (dans le pragmatisme). » Ludwig Wittgenstein.

Nous avons conduit une recherche qualitative de terrain profondément enracinée dans le contexte empirique qui vient d'être présenté. C'est le point de départ de l'étude, de sorte que le problème empirique précède la formulation du problème théorique (voir plus bas). La position positiviste qui consisterait à mobiliser ce contexte dans le but de tester des hypothèses théoriques n'est donc pas pertinente dans notre cas. En tous cas, ce n'est pas celle qui a été adoptée. Néanmoins, plusieurs éléments de la posture positiviste, ou de l'empirisme logique du Cercle de Vienne, ont été retenus dans cette recherche. En particulier, les processus qui ont été observés, que ce soit l'intégration des IR en Europe ou les stratégies développées par les acteurs, existent d'eux-mêmes, indépendamment de l'observateur, de sorte qu'ils puissent être considérés comme des réalités objectives que la thèse tente d'analyser. C'est ce qu'Einstein sous-entend lorsqu'il dit qu'il aime penser que la Lune est la même s'il ne la regarde pas... C'est ainsi que nous avons considéré le processus d'intégration des IR en Europe : une réalité objective qui se déroule avec ou sans l'interprétation du chercheur, qui affecte les entreprises et qu'il convient donc d'étudier. De plus, comme le suggère le positivisme, nous nous sommes efforcés d'épurer le cadre théorique de concepts ou de propositions qui ne puissent être confrontés aux faits observés. La recherche emprunte donc quelques hypothèses fondamentales du positivisme, bien qu'elle ne puisse y être directement associée.

De même, la thèse emprunte au constructivisme l'idée de construction progressive du problème théorique. Comme le précise Bachelard :

« Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. » (Bachelard, 1999, page 14)

Au cours de notre recherche, de nombreuses revues de la littérature ciblées ont été réalisées dans le but d'appréhender le niveau des connaissances dans plusieurs champs connexes et d'en déduire la question de recherche de la thèse (voir plus bas). En nous efforçant de maintenir une tension constante entre « savoir » et « non-savoir » (Dumez, 2010), nous avons tenté de construire un problème théorique qui se situe à la frontière des connaissances tout en restant intimement lié au problème de terrain. Ainsi, et bien que la réalité observée puisse exister indépendamment du chercheur, notre travail de thèse est empreint de constructivisme.

Enfin, le recours au concept de situations stratégique implique nécessairement une part d'interprétativisme. En effet, les situations décrites dans la thèse ne sont que le fruit d'un double niveau d'interprétation : l'interprétation que fait le chercheur des propres interprétations des acteurs interrogés. Si un effort d'objectivisation a pu être réalisé par la triangulation systématique des données primaires et secondaires (voir plus bas), il n'en demeure pas moins qu'une part d'interprétativisme a été nécessaire à l'analyse de la compréhension qu'ont les acteurs des situations dans lesquelles ils se trouvent. Les situations stratégiques étant par nature subjectives et soumises aux cadres d'interprétation des acteurs qui y déploient des stratégies, il nous a semblé nécessaire de chercher à comprendre ces cadres d'interprétation.

Ce tour d'horizon (très incomplet) des postures épistémologiques traditionnelles a pour objectif de mettre en évidence les difficultés que nous avons pu rencontrer dans l'exercice qui consiste à « ranger » notre démarche dans une case. Toutefois, plutôt que de conclure cette réflexion par « Cha ba da ba da » comme le suggère Deleuze (voir Dumez, 2010), nous nous appuyons sur une approche qui nous semble traverser ces différentes postures, le pragmatisme. Le pragmatisme consiste à établir un lien si fort entre les idées et les faits, que les uns n'existent pas sans les autres. En ce sens, l'approche pragmatique emprunte au constructivisme l'hypothèse d'inséparabilité entre les systèmes observant et observé (Avenier, 2011). L'approche ne fait également aucune différence entre « la vérité de ce qui est » et « la vérité de ce qui doit être » (Dumez, 2007) et confond donc les approches positivistes et normatives. L'idée d'une théorie qui puisse s'abstraire d'implications concrètes y est rejetée, de même que les faits qui ne nourrissent pas le raisonnement en sont exclus. C'est au cours du travail d'enquête de terrain que ces choix sont peu-à-peu effectués (Dewey, 1993). L'enquête conduit le chercheur à maintenir une tension entre les faits et les idées, par des allers-retours

entre le matériau et la théorie par boucles abductives (David, 2000 ; Dubois & Gadde, 2002). Charreire-Petit et Durieux expliquent que la démarche abductive consiste :

« ... à procéder par allers retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas. » (Charreire-Petit & Durieux, 2007, p. 72).

Ce processus itératif, qui n'a pas suivi un plan d'action préétabli mais plutôt un projet de recherche initial puis un « vent favorable » (Girin, 1989, voir plus bas), nous a permis de réactualiser progressivement les concepts et le matériau retenus pour l'étude selon un principe de « cohérence dynamique » et non figée. En ce sens, le pragmatisme est proche de l'empirisme logique (et donc du positivisme) du Cercle de Vienne (Dumez, 2010). Il est également nécessairement interprétativiste du fait de la contingence entre les données et les concepts. Il emprunte au constructivisme l'idée de la construction progressive d'une question à partir d'un problème initialement observé sur le terrain.

Afin de rendre compte du processus itératif de notre approche pragmatique, nous présentons ci-dessous le projet de recherche initial, qui a donné l'impulsion à l'enquête exploratoire sur l'intégration des IR en Europe.

1.1. Le projet de recherche initial

« Où dois-je aller ? » demanda Alice au chat du Cheshire. « Cela dépend de la direction que vous voulez prendre » répondit le chat. » Lewis Carroll.

Dans une approche pragmatique, le point de départ de la recherche revêt une attention déterminante (Rorty, 1993). Il oriente le travail du chercheur sans pour autant le contraindre (Whyte, 1984 ; Dumez, 2013a) et sert de point de repère à l'exploration. Dans cette optique, nous présentons ci-dessous la proposition de recherche initiale, telle que transmise à l'Ecole

polytechnique en juin 2008, pour l'obtention de la bourse de thèse. Rédigée en anglais, elle décrit dans un premier temps le contexte initial de l'étude, puis les perspectives de recherche et propose enfin l'approche théorique envisagée. Elle constitue le point de départ de la recherche, à partir duquel découleront les choix méthodologiques qui sous-tendent l'analyse.

The dynamics of European infrastructure network and regional regulation:

Developing a cognitive framework

(Research Study Proposal)

Benjamin Lehiany

June 2008

1.1.1. Context and aim of the research

Since the 1990s, utilities liberalisation has gained momentum in Europe, building upon national and Commission reforms initiatives.

To Member States, it has meant introducing separation between service provision and regulation together with isolating network infrastructure components in specific sectors, such as rail and electricity, from a national perspective (see Henry, Matheu, Jeunemaître, 2001).

Overall, European networks integration has been achieved by means of fostering interoperability, interconnection, and regulatory coordination (club of national regulators, European association of infrastructure managers). Although the dynamics has introduced significant improvements, the European integration framework has proved reaching its limits (breakouts in electricity supply; sustained delays in Air Traffic Control; difficulty in creating European rail routes, fragmentation of Telecoms networks). Besides, modernisation of infrastructure and increases in capacity to meet expected growth require concerted investments on an unprecedented scale.

In that respect, the national framework both in terms of infrastructure management and regulation appears reaching its limits. The new framework, which shows signs of emergence,

requires a regional (grouping of countries or cross-border initiatives encompassing large parts of the internal market) and development of a European coordination perspective.

The new regulatory framework in which European infrastructure investments have to develop raises issues on three dimensions:

- Arrangements involving an increasing role of the industry
- Cross border regulatory schemes
- Institutional governance

Industry

Flexible bilateral coordination procedures by means of interoperability or interconnection appear of too little prospect to rise to the challenges. New arrangements are needed, in particular an increased involvement of the industry through joint ventures, strategic alliances, European Public Private Partnerships, in the investment of network infrastructure capacity. The industry involvement will have to be thought according to a convergent European system that will allow reducing fragmentation, alongside with the unbundling and liberalisation of services.

Regulation

The issue of technically regulating the new arrangements in infrastructure investments will have to be addressed. It will mean dealing with the remuneration of the involved parties, safeguarding the competitive conditions of access, defining obligations and risk sharing schemes. It will also introduce an increased focus on economic regulation and incentives and management planning. Rather than static regulation, restructuring regulation will have to be designed supported by dynamic pathways.

Governance

Beyond the technicalities, the new developments will mean at the same time increase in independent ownership structures integrating private and public perspectives, and a shift from a national to a European or regional level. The governance of new regional arrangement has so far not yet been subject to concise definition and investigation. It raises the issue of international Meta-organisations and institutional governance. It will certainly entail a

reshuffling of the existing framework and possibly the creation of new governing bodies together with agreement on remit and settlement of disputes procedures.

The aim of the study is therefore to investigate these three issues – industry, regulation, governance - in developing a cognitive framework, which will work in consideration of the European Commission policies.

1.1.2. Perspective

The perspective will concentrate on making emerge European competing models of utilities infrastructure investments. It will be based on cross-fertilisation from the study of European relevant initiatives in the different utility industries. A particular stress will be placed on two utilities sectors, Electricity –with the support of EDF Energy, and Air Traffic Control –with the support of the Eurocontrol Experimental Centre. In these two utilities, it is scheduled a review of existing cross-border initiatives, in particular Trans European cable projects and Trans European Functional Airspace Blocks.

It is planned field work (meetings with stakeholders –i.e. European Commission, Regulators and Infrastructure Managers), bibliography review, and documents analysis pursuing the objective of scenarios building.

1.1.3. Theoretical approaches

Different theoretical streams will contribute to analysing the prospects of regional regulation and the dynamics of network infrastructure. It ranges from economics of law –in which might be included the design of institutions and contractual arrangements from a legal perspective¹⁴, work from industrial organization and economic regulation¹⁵ as well as Organization theory¹⁶.

¹⁴ See for example, as general references, Mercurio N. Medema S. (1997), *Economics and the law : from Posner to Post-Modernism*, Princeton, Princeton University Press; Veljanovski C. (2007), *Economic Principles of Law*, Cambridge, Cambridge University Press.

¹⁵ See for example, Laffont J.J. & Tirole J. (1993) *A theory of incentives and procurement*, MIT Press; David Newbery (2000) *Privatization, Restructuring and Regulation of Network Utilities*, MIT Press, 2000.

¹⁶ Gareth Morgan (1997/2006) *Images of Organisation*, Sage Publications.

It will also be based on studies on network utilities carried out by the European Commission¹⁷.

Although, the doctoral research student will work on the premises of the Ecole polytechnique, he will also benefit from a Recognised Doctoral Studentship at the University of Oxford, his stays at the Department of Economics and Socio Legal Studies and travel expenses for thesis completion being covered by a grant from EDF-Energy.

1.1.4. Le point de départ de la thèse

Nous voyons, au travers de ce projet de recherché initial, se dessiner les premiers contours de la thèse : une approche dynamique du processus d'intégration des industries de réseaux en Europe, qui articule les trois dimensions régulation/gouvernance/industrie pour la construction d'un cadre intégrateur. Les perspectives théoriques, très générales, combinent les apports de l'économie industrielle, des sciences de gestion et des sciences politiques pour orienter la recherche (*orienting theory*, Whyte, 1984 ; Dumez, 2013) sans pour autant poser de question précise. A ce stade, plusieurs terrains d'étude sont d'ores et déjà identifiés : parmi les industries de réseaux européennes, une attention particulière est portée sur le secteur de l'électricité, avec le soutien d'EDF-Energy, et sur le transport aérien, avec le soutien d'Eurocontrol. Au sein de ces deux secteurs, l'étude s'oriente sur les projets transfrontaliers et les initiatives de dimension supranationales (régionales et européennes).

1.2. Le processus de recherche

Partant de ce projet de recherche initial, nous avons conduit notre analyse qualitative à visée exploratoire (Miles & Huberman, 1994) dans le but d'identifier les mécanismes sous-jacents à un phénomène complexe : l'intégration des industries de réseaux en Europe. Le point de départ est une *situation indéterminée*, qui comporte de nombreuses zones d'ombre, ou des éléments « obscurs », que l'enquête doit justement parvenir à éclaircir (Journé, 2007).

¹⁷ See for example, EC DG TREN study: the rules of economic regulation within the framework of the implementation of the single Sky (October 2003).

1.2.1. L'enquête exploratoire

En nous appuyant sur les travaux de Dewey, nous considérons qu'une enquête consiste en la « *transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation qui est si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié.* » (Dewey, 1993, page 169). L'enquête consiste donc à entrer dans une logique de découverte (Wacheux, 1993) qui doit permettre d'établir clairement les relations entre les différents éléments d'une situation problématique.

Ainsi, le premier résultat de l'enquête est de déclarer la situation comme problématique. Et l'énonciation du problème doit laisser entrevoir une solution possible. L'objectif de l'enquête est donc solutionner la situation initiale. Ensuite, toujours selon Dewey, il est important d'identifier et d'organiser les éléments « stables » de la situation problématique. C'est particulièrement ce qui a été entrepris dans la discussion du premier chapitre sur les IR. Certains éléments nous sont apparus comme stables (l'infrastructure de monopole naturel par exemple), d'autres instables (les architectures de marché et les cadres de régulation). Cette étape se traduit par la formulation des premières *orienting theories* (Whyte, 1984), qui vont à leur tour amener le chercheur à récolter de nouvelles données. Au cours du processus itératif, ces données seront passées au même test de stabilité, et conduiront à reformuler les premières suggestions théoriques.

Le caractère abductif d'une enquête tient donc à la difficulté d'anticipation que connaît le chercheur en situation d'exploration, où les éléments théoriques ou empiriques émergent de l'enquête (Dewey, 1993 ; Journé & Raulet-Croset, 2008) :

« Des faits observés indiquent une idée qui tient lieu de solution possible. Cette idée suscite de nouvelles observations. Certains des faits nouvellement observés s'associent aux faits précédemment observés et sont ainsi constitués qu'ils éliminent d'autres choses observées, eu égard à leur fonction de preuve. Le nouvel ordre de faits suggère une idée modifiée (ou hypothèse) qui occasionne de nouvelles observations dont le résultat de nouveau détermine un nouvel ordre de faits et ainsi de suite jusqu'à ce que l'ordre existant soit unifié et complet. Au cours de ce processus sériel les idées qui représentent des solutions possibles sont éprouvées ou « prouvées ». » (Dewey, 1993, page. 179).

Ces étapes font également partie du processus d'apprentissage du doctorant au bagage théorique souvent trop partiel. C'est donc au cours de l'enquête exploratoire que le projet de recherche s'est progressivement transformé, mettant en lumière les zones d'ombre de la situation initiale. L'enquête nous a donc conduits dans un premier temps à formuler nos hypothèses de recherche, qui caractérisent les éléments instables de la situation, pour enfin aboutir à l'élaboration la question de recherche générale présentée ci-dessous.

1.2.2. Question(s) de recherche

« Plusieurs fois, il avait essayé de m'expliquer sa solution, mais je n'étais pas encore parvenu à saisir son problème ». Iris Murdoch.

Notre travail de recherche est essentiellement porté sur l'étude des processus dynamiques qui articulent les actions stratégiques des firmes et les évolutions de leur environnement. Il s'inscrit donc au cœur de la démarche proposée par Lorino et Tarondo (2006) :

« Ce sont les processus qui doivent être observés par les chercheurs en stratégie plutôt que les ressources. Comme les processus regroupent des activités, ou actions, qui ont des effets externes par rapport au système étudié, les processus ont la double propriété d'être plus facilement identifiables et observables que les compétences et ressources qu'ils mobilisent. » (Lorino & Tarondo, 2006).

Fortement ancré dans le contexte de la restructuration des IR européennes, le questionnement portait à l'origine sur les difficultés rencontrées par l'ensemble des acteurs publics et privés quant à la construction de marchés concurrentiels unifiés à l'échelle de l'Europe. Comme nous le verrons par la suite, le développement de la recherche a ensuite été orienté par des opportunités d'accès au matériau (Girin, 1989) qui ont fait évoluer le questionnement. Au cours de l'enquête de terrain, le problème s'est donc précisé à la fois en termes empiriques (quelles difficultés sont rencontrés par les acteurs ?) et théoriques (quels outils conceptuels peuvent être mobilisés pour les traiter ?) par boucles abductives (David, 2000 ; Dubois & Gadde, 2002). Plusieurs éléments sont alors progressivement apparus comme le dénominateur commun du problème initial : les risques de marché et de régulation associés aux évolutions

des environnements de marché et non-marché, le rôle central du secteur privé et la définition de ses marges de manœuvre dans le processus d'intégration, puis la difficulté des entreprises à intégrer ces dimensions dans leur stratégie de long terme. L'articulation de ces éléments nous a amené à développer le cadre d'analyse théorique qui a été présenté plus haut, aboutissant à la question de recherche générale suivante :

Comment les entreprises actives sur les industries de réseaux européennes intègrent-elles l'évolution des environnements de marché et non-marché à leur stratégie ?

S'appuyant sur le second principe méthodologique proposé par René Descartes, selon lequel un problème doit être divisé en autant de sous-problèmes nécessaires à sa résolution (Descartes, 1637), notre question de recherche générale donne lieu à la construction de trois sous-questions. D'abord, un premier questionnement concerne les relations entre les environnements de marché, non-marché et leurs évolutions. La recherche tentera donc de répondre en premier lieu à la sous-question de recherche suivante :

Sous-question 1 : quel mécanisme institutionnel de régulation conduit le processus d'intégration des industries de réseaux en Europe ?

Cette première question sera traitée dans le chapitre 1 de la partie 2 de la thèse. La réponse apportée permettra de comprendre dans un premier temps les évolutions de l'environnement non-marché, leurs effets sur les industries considérées et les marges de manœuvre des entreprises dans la sphère institutionnelle. Ensuite, un second questionnement concerne plus particulièrement les stratégies des entreprises face à la dérégulation. Nous tenterons donc de répondre à la sous-question de recherche suivante :

Sous-question 2 : comment la dérégulation des industries de réseaux en Europe modifie-t-elle les choix stratégiques des entreprises ?

Cette seconde question sera traitée dans le chapitre 2 de la partie 2. La réponse apportée mettra en lumière les stratégies de restructuration de marché (Dumez & Jeunemaître, 2004a et 2005) et la nécessité d'analyser ces stratégies sur l'ensemble des marchés interconnectés. Enfin, un troisième questionnement concerne plus spécifiquement la conduite de la stratégie

dans un contexte de restructuration industrielle. Nous tenterons donc de répondre à la sous-question de recherche suivante :

Sous-question 3 : comment une entreprise parvient-elle à intégrer les risques liés à la restructuration industrielle dans la conduite de sa stratégie ?

Cette troisième question sera traitée dans le chapitre 3 de la partie 2. Mettant l'accent sur la notion de risques associés aux *situations stratégiques*, nous montrerons la nécessité d'adopter une vision séquentielle de la stratégie dans le but d'ajuster les comportements aux évolutions de l'environnement.

La thèse répond d'abord séparément à ces trois sous-questions (partie 2), puis propose un cadre intégrateur pour répondre à la question de recherche générale (partie 3). La réponse apportée à cette question permettra de mieux comprendre les dynamiques stratégiques en jeu dans les IR européennes et plus généralement, dans toutes les industries fortement régulées en cours de restructuration. Elle permettra également de développer des outils d'analyse méthodologiques, conceptuels et pratiques qui s'adressent à la fois aux chercheurs en management stratégique et aux industriels. Enfin, elle offrira un nouveau regard sur le processus d'intégration des réseaux européens, mettant en lumière les difficultés et enjeux stratégiques que ce processus implique du point de vue des entreprises.

1.2.3. L'unité d'analyse comme focale d'observation

Toute démarche scientifique doit s'interroger sur le point de repère de la recherche, à partir duquel vont s'agencer les éléments considérés et sur les ensembles ou les niveaux dans lesquels s'enracinent ces éléments. Ces deux points sont déterminants pour la cohérence, la portée et la répliquabilité de la démarche scientifique et des résultats attendus. Pour y apporter des éléments de réponse, nous nous appuyons ici sur un article publié dans le Libellio d'AEGIS, Lehiany, 2012, vol, 8, n° 3, pp. 59-73.

Loin d'être simple, ce point n'est pas toujours traité et lorsque la question est posée, on ne voit pas clairement si l'unité d'analyse concerne le cas étudié ou des éléments du cas (Yin, 2012), un concept ou une théorie centrale, ou encore un niveau intermédiaire entre les deux

(Dumez, 2011). Par souci de simplicité, nous considérerons que l'unité d'analyse est le focus de la recherche, l'objet ou le processus qui intéresse le chercheur. Par exemple, dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, l'unité d'analyse est la transaction (Jarillo, 1988 ; Ring & Van de Ven, 1992). Quelle que soit la nature des acteurs qui échangent ou du niveau d'analyse auquel l'investigation est menée, on cherchera à déterminer les attributs, la fréquence, la spécificité ... des transactions. La notion d'unité d'analyse se distingue alors de celle de la question de recherche, plus générale, qui peut incorporer d'autres éléments tels que le contexte, la relation entre les facteurs explicatifs et expliqués que la recherche tentera d'illustrer, et parfois des éléments empiriques. Par exemple, dans leur article sur la structuration des relations de coopération entre les organisations, Ring et Van de Ven (1992) se positionnent explicitement dans le cadre de la théorie des coûts de transaction pour analyser les choix de gouvernance des échanges. Leur question de recherche pourrait alors prendre la forme suivante : comment le risque et la confiance (facteurs explicatifs) associés aux transactions (unité d'analyse) influencent-ils les choix de gouvernance des échanges (facteur expliqué) ? Il n'y a donc pas de règle spécifique concernant la nature de l'unité d'analyse, qui peut aussi bien prendre la forme d'un objet que celle d'un flux, d'un processus dynamique ou d'un phénomène statique.

Outre le manque évident de clarté et de cohérence d'une recherche qui ne préciserait pas ce sur quoi elle porte, l'absence d'une définition explicite de l'unité d'analyse expose le chercheur au risque « des acteurs abstraits » (Boudon, 2006)¹⁸. Ce risque se traduit par l'incapacité de la recherche à mettre en situation les comportements des individus, leurs actions et interactions dans un contexte particulier. Autrement dit, en l'absence d'un point de repère, les acteurs étudiés ne peuvent pas être agencés de façon cohérente et organisée. Le choix de l'unité d'analyse doit alors s'articuler avec celui des niveaux dans lesquels s'enracinent les éléments que l'on souhaite étudier.

Dans un article de 1972 qui fait le bilan des études sur l'Union Européenne, Donald Puchala s'appuie sur la fable des six aveugles et de l'éléphant dans le but de souligner l'importance des variations de points de vue (Puchala, 1972). Afin de pouvoir identifier l'animal, chacun des aveugles en touche une partie : celui qui palpe le flanc pense que c'est un mur, un autre

¹⁸ Voir dans ce numéro « À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ? », intervention d'Hervé Dumez, p. 40.

touche la trompe et en conclut que c'est un serpent, un troisième caresse la patte et affirme que c'est un arbre etc. Chacun défendant avec certitude sa perception partielle de l'animal, aucun des aveugles ne parvint à décrire ce qu'était réellement l'éléphant. Cette fable illustre l'importance - et dans le cas des études sur l'Union Européenne, la nécessité - de multiplier les points de vue si l'on cherche à appréhender un phénomène dans sa globalité. Julie Bastianutti explique dans sa thèse : « le point de vue constitue le niveau focal à partir duquel se déploie l'analyse et trouve une justification, théorique et méthodologique, dans chaque contribution afin d'éviter le risque d'isomorphisme et de préciser la nature des résultats théoriques attendus. » (Bastianutti, 2012, p. 71).

Dans le premier article de la thèse, l'unité d'analyse retenue porte sur les *processus institutionnels*. Dans le second, l'unité choisie porte sur les *dynamiques stratégiques* de structuration de marché. Dans le troisième, nous observons *l'activité stratégique* d'une entreprise. En complément des points de vue traditionnels – le marché et la régulation – sur le processus d'intégration des IR en Europe, cette thèse développe celui des dynamiques stratégiques. L'articulation des trois points de vue donne lieu à la construction du cadre intégrateur, qui répondra à la question de recherche générale en choisissant la *situation stratégique* comme unité d'analyse. Ce choix offre ainsi une focale d'observation des dynamiques stratégiques, des dynamiques de régulation et des dynamiques de marché dans le processus d'intégration des IR en Europe. Ces variations de point de vue nous permettent ainsi d'éviter les biais mentionnés par Puchala (1972) et Bastianutti (2012).

Section 2. Le protocole de recherche

Afin de répondre au problème posé par l'intégration des IR en Europe et déjà suggéré dans le projet de recherche initial, nous avons donc favorisé une démarche qualitative pragmatique à visée exploratoire. Celle-ci s'appuie sur le choix de plusieurs terrains d'enquête et sur un protocole de collecte et de traitement de données dont nous détaillons les modalités ci-dessous. Notons que les protocoles plus spécifiques aux trois sous-questions de recherche seront présentés plus en détail dans les chapitres dédiés.

2.1. Le choix des terrains

Si le projet de recherche portait initialement sur les industries de réseaux en Europe, et plus spécifiquement sur l'étude comparative du processus d'intégration de l'infrastructure dans les secteurs de l'énergie et du transport, plusieurs éléments permettent de justifier ces choix. Aussi, les contours du terrain et la sélection des cas particuliers se sont précisés tout au long de la recherche. Nous présentons ci-dessous les éléments qui ont guidés ces choix.

2.1.1. L'opportunisme méthodique

La démarche de recherche présentée plus haut laisse au chercheur la possibilité d'ajuster les modalités de son investigation en cours de route, notamment en fonction des contraintes et opportunités imposées par le terrain (Dubois & Gadde, 2002). Elle laisse une place à la surprise (Dumez, 2013a) ou à la sérendipité caractéristique de toute recherche exploratoire visant à étudier des faits singuliers. Elle est également guidée par les opportunités d'accès au matériau, de sorte qu'il soit envisageable de saisir les opportunités qui se présentent tout en respectant une méthode rigoureuse. C'est ce que Jacques Girin appelle l'opportunisme méthodique (Girin, 1989). En rupture avec l'idée de plan d'observation préétabli et systématiquement respecté, l'auteur fait référence au « vent favorable » qui oriente le chercheur vers des destinations parfois imprévues. Dubois & Gadde (2002) parlent quant à eux d'un processus de recherche non linéaire soumis à un « effet de sentier » (*path dependency*), acceptant ainsi une certaine part de contingence et d'opportunisme dans les choix qui sont faits.

Dans notre cas, le sujet de recherche est directement lié aux industries de réseaux européennes. Il s'inscrit dans la continuité de ma spécialisation en Master 2 et de mon mémoire de recherche sur l'ouverture à la concurrence du marché du détail de l'énergie¹⁹. Dans la foulée, j'ai souhaité réaliser mon projet de recherche de Doctorat en partie sur le secteur de l'énergie. Le soutien financier d'EDF-Energy facilita alors l'accès à des projets relatifs à l'infrastructure électrique (voir le chapitre 3 de la partie 2). Ensuite, les travaux sur le secteur du transport aérien réalisés par l'équipe de recherche que je rejoignais (Dumez & Jeunemaître, 2001 et 2010) constituaient une ressource à partir de laquelle une analyse multisectorielle était rendue possible. L'appui d'Eurocontrol facilita également l'accès aux données relatives au secteur du transport aérien. Enfin, dans le cadre d'un accord entre le Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, la Fondation de l'X et la société Cereza Conseil, j'ai pu réaliser une observation participante de 100 jours chez Réseau Ferré de France (RFF), le gestionnaire d'infrastructure ferroviaire français, en tant que « consultant Cereza » (voir l'encadré « Projet Pacific »). Cette opportunité a donc permis d'enrichir l'analyse multisectorielle par l'inclusion du secteur ferroviaire européen. L'opportunité méthodique est donc à la fois une cause et une conséquence du caractère abductif de la recherche, puisque de nouvelles opportunités sont provoquées par l'enquête qui est menée d'une part, et la saisie de ces opportunités apporte du nouveau matériau qui doit à son tour être analysé dans une nouvelle étape de l'enquête d'autre part. Nous verrons que cet opportunisme a dû néanmoins respecter une cohérence de « sériation » du matériau (Dumez & Rigaud, 2008). Ainsi, les terrains d'étude se sont progressivement précisés et les cas particuliers ont été sélectionnés au cours du parcours doctoral, selon un principe de cohérence avec l'objectif de recherche et d'opportunités d'accès au matériau. Au sein des secteurs de l'électricité, du transport aérien et ferroviaire, plusieurs cas particuliers ont donc été choisis.

2.1.1. L'analyse multisectorielle et les études de cas

De manière générale, les IR sont des industries au fonctionnement complexe qui ne cessent d'évoluer et de susciter l'attention des chercheurs en économie, en sociologie ou en sciences politiques. De manière assez surprenante, les sciences de gestion et le management

¹⁹ J'ai réalisé une partie de mon cursus universitaire à l'École d'Économie de Toulouse, en Master 1 et Master 2 (recherche), dans la branche Économie des Marchés et des Organisations (EMO), avec une spécialisation en économie des réseaux et en politique de la concurrence. Mon mémoire de Master, réalisé sous la direction du Pr. Claude Crampes, s'intitule « Competition in energy retail market : new entrant with bundling strategy ».

stratégique, à quelques exception près, semblent moins portées sur elles (Cateura, 2009). Cette tendance commence toutefois à s'inverser du fait de l'ouverture à la concurrence qui élargit le champ des possibles stratégiques des firmes, et donc les comportements à étudier. Ainsi, comme l'a souligné Bonardi (2004), la stratégie des anciens monopoles devient un thème de recherche à part entière, que ce soit au regard des enjeux empiriques ou des implications managériales et théoriques. La période de restructuration que connaissent les IR offre de ce point de vue un formidable laboratoire d'expérience pour l'étude de comportements stratégiques dans des environnements turbulents.

Comme nous l'avons vu, le processus d'intégration des IR en Europe concerne sept industries (Pelkmans & Luchetta, 2013). Au sein de ces industries, les critères de sélection retenus portent essentiellement sur les composantes « infrastructure » et « environnement non-marché », de sorte que la recherche se soit focalisée sur une analyse multisectorielle électricité / air / rail. Nous avons volontairement exclu du champ de la recherche l'industrie des télécommunications car cette dernière comporte une forte composante technologique (Héritier, 2002) qui aurait ajouté un niveau de complexité indésirable à l'analyse. En effet, le progrès technique dans les moyens de communication a remis en question les éléments de monopole naturel de l'infrastructure, tels que la non duplicabilité, attribuant un caractère singulier à cette industrie. L'approche multisectorielle nous a semblée essentielle afin d'éviter les biais inhérents aux spécificités des industries retenues quant à leur dynamique d'intégration (Schmidt, 1996). Néanmoins, nous avons retenu différentes approches selon chaque sous-question à traiter dans les articles.

Tableau 3. Les études de cas de la thèse

Articles	Secteurs	Études de cas	Approches
<i>Article 1</i>	Electricité / transport aérien	Le marché unique de l'électricité (IEM) et le ciel unique européen (SES)	Analyse longitudinale comparative (Ragin & Becker, 1992 ; Schmidt, 1996).
<i>Article 2</i>	Transport ferroviaire	Les alliances Alleo, Artesia, Eurostar et Thalys	<i>Smal-N case-study</i> (Abbott, 2001). Logique de réplication (Yin, 2008).
<i>Article 3</i>	Electricité	Le projet « câble » d'EDF-Energy	Etude de cas unique (Yin, 2012)

Dans le premier article, l'étude longitudinale présente une comparaison qualitative de la dynamique réglementaire d'intégration des secteurs de l'électricité et du transport aérien (Ragin et Becker, 1992). Le choix des cas d'étude (IEM et SES), doit être orienté par les différences et similitudes des cas (Yin, 2008) de sorte qu'ils puissent faire émerger des résultats cohérents ou contradictoires. D'une part, les projets SES et IEM sont comparables de par leur nature d'IR européenne en cours de restructuration. D'autre part, ils sont traditionnellement considérés comme opposés sur le plan de la dynamique d'intégration, le SES étant considéré comme un cas exemplaire de délégation de pouvoirs au niveau supranational (Dolores & Stone Sweet, 1998) alors que l'IEM est au contraire vu comme un cas d'inter-gouvernementalisme (Schmidt, 1996). Ainsi, l'étude comparative de ces cas contrastés nous permettra d'identifier le dénominateur commun de l'intégration dans les IR. Nous pensons que les résultats pourront être généralisés à d'autres industries de réseaux de services publics tels que les télécommunications ou les chemins de fer en évitant la question de la spécificité du secteur (Schmidt, 1996).

Dans le second article, 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 réplification (Yin, 2008). L'objectif n'est donc pas de constituer un échantillon représentatif, mais au contraire d'utiliser les études de cas multiples afin d'identifier des relations. Yin (2008, p. 54) explique ainsi : « Chaque cas doit être soigneusement sélectionné afin qu'il prédise soit (a) des résultats similaires (une réplification littérale), soit (b) des résultats contrastés (une réplification théorique)²⁰ ». À partir de ces cas, nous pouvons alors utiliser des méthodes de comparaison pour mettre en place une analyse inter-cas. S'inspirant de la logique des *Small-N case study* (étude d'un petit nombre de cas, Abbott, 2001), notre travail consiste à s'appuyer sur les analyses intra et inter-cas pour identifier les relations entre les facteurs susceptibles d'influencer l'évolution des relations inter-firmes. Le choix du terrain du secteur ferroviaire nous semblait alors pertinent selon plusieurs critères : (1) la présence de nombreuses alliances, (2) avec de multiples points de contact entre les partenaires, (3) dans un environnement non-marché en pleine évolution. Les quatre cas d'alliance qui ont été sélectionnés au sein de ce secteur sont : Alleo (SNCF-DB), Artesia (SNCF-Trenitalia), Eurostar (SNCF-LCR-SNCB) et Thalys (SNCF-SNCB-DB).

²⁰ «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)»

Dans le troisième article, le recours à l'étude de cas unique nous a semblé pertinent pour permettre l'analyse en profondeur d'un terrain complexe tel que celui d'un secteur en pleine évolution (Abbott, 2004 ; Yin, 2008). Elle présente l'avantage de mettre en scène l'ensemble des éléments du contexte (mécanismes, acteurs, discours, points de vue etc.) dans lequel s'inscrit l'action (Dumez, 2013a). Ainsi, nous avons choisi d'étudier le cas d'un projet d'interconnexion électrique entre la France et l'Angleterre, entrepris en 2007 par EDF-Energy, filiale privée d'EDF et acteur dominant du marché britannique. Ce choix se justifie par les dimensions stratégique et institutionnelle du projet, caractérisé comme nous le verrons par d'importantes sources d'incertitudes liées à la phase de restructuration que connaît le secteur de l'électricité depuis plus de vingt ans. De ce fait, le secteur de l'énergie était propice à l'étude des risques liés à la régulation et des stratégies de réponses des acteurs (Schwark, 2011 ; Bonardi, 2004 ; Bonardi *et al.*, 2006 ; Cateura, 2009).

2.2. La collecte et le traitement des données

« Et je ne fus pas beaucoup en peine de chercher par lesquelles il était besoin de commencer : car je savais déjà que c'était par les plus simples et les plus aisées à connaître. » René Descartes.

Dans une enquête exploratoire, le protocole de collecte de données évolue avec les étapes de l'investigation. En effet, certaines données collectées amènent à en exclure d'autres, à en collecter de nouvelles, et à réorienter l'enquête sur un ensemble de données plus précis jusqu'à l'obtention d'un tout cohérent (Dewey, 1993). Nous avons ainsi distingué deux grandes étapes de collecte au cours de l'enquête : une première phase purement exploratoire s'est d'abord concentrée sur les données « les plus simples et les plus aisées à connaître » afin de mieux appréhender le terrain, les principaux enjeux, acteurs et faits singuliers ; suivie d'une seconde phase d'investigation plus structurée et ciblée sur des données plus précises, qui constituent les éléments de la solution au problème posé. Cette sériation du matériau (Dumez & Rigaud, 2008) a consisté à poser, dans chacune des phases, les mêmes questions à différentes sources de données pour s'assurer de leur validité (Yin, 2008).

2.2.1. La phase exploratoire

La collecte a donc visé dans un premier temps l'exploration du terrain de la restructuration des IR en Europe au moyen de données primaires (entretiens ouverts, observation participante, conférences, documents internes) et secondaires (études rapports sectoriels, législation et documents assimilés, presse spécialisée etc.).

Cette première étape, qui va du début de la recherche (fin 2008) au début de l'année 2011, compte 29 entretiens ouverts, d'une durée moyenne de 90 minutes, réalisés auprès des principaux acteurs des secteurs de l'énergie et du transport en Europe : la Commission européenne, les régulateurs nationaux et agences de régulation européennes, les gestionnaires de réseau, les opérateurs etc. (voir le tableau 5). Ils se sont déroulés majoritairement en face-à-face, quelques fois en présence de mes co-auteurs, et au sein même de l'organisation (à l'exception de trois entretiens téléphoniques avec DG-COMP, OfGem et National Grid). Ils ont consisté à présenter les grandes lignes de la recherche dans un premier temps (cf. section 2), puis à « laisser parler le terrain ». Les notes prises au cours de ces entretiens ouverts ont été prises à la main et stockées dans leur forme brute afin de conserver les singularités de chaque discours et de permettre l'utilisation de *verbatim*.

A cette série d'entretiens s'ajoute la participation à de nombreux séminaires, *workshops* et conférences sur l'intégration des IR en Europe. Notamment, la participation à deux *Stakeholders Groups meetings* (Belfast et Paris) organisés par ERGEG dans le cadre des initiatives régionales de l'électricité m'a permis de recueillir une grosse quantité de données, sous forme de présentations PowerPoint et de notes personnelles. Ces conférences m'ont également permis de rester informé sur les principaux enjeux relatifs à l'intégration des industries de réseaux en Europe.

Sur la même période, de nombreuses données secondaires pu être récoltées. Notamment, une recherche de la législation européenne sur les bases de données Eurlex et Prelex de l'Union Européenne a donné lieu à la construction de chronologies du processus d'intégration des IR d'un point de vue réglementaire. Le point de vue des entreprises a pu être pris en compte en analysant de nombreuses réponses à consultations publiques émises par la Commission européenne, les régulateurs et les gestionnaires d'infrastructure. Un système de veille

continue a également été mis en place au moyen « d’alertes » sur Google, Google Scholar et de nombreux sites Internet spécialisés (Euractiv, La vie du rail etc.).

En parallèle, une observation participante a été réalisée au sein d’EDF-Energy, filiale anglaise d’EDF S.A. sur la période allant de fin 2008 à fin-2009. L’observation portait précisément sur un projet d’interconnexion électrique entre la France et la Grande Bretagne, conduit par EDF-Energy (voir le chapitre 3 de la partie 2). Mon implication dans le projet a principalement consisté à participer à certains comités de pilotage du projet en tant qu’observateur, apportant mon point de vue externe *via* des présentations et études réalisées pour l’entreprise. Le projet d’interconnexion transfrontalier impliquant un acteur privé et mobilisant une réglementation très spécifique, cette initiative s’inscrivait au cœur de mon sujet. Néanmoins, les données recueillies étant confidentielles (avec signature d’un accord de confidentialité), la description exhaustive du matériau au sein de l’étude de cas n’est pas possible.

Les données primaires et secondaires recueillies ont ensuite été triangulées par « thèmes clés » (Ayache & Dumez, 2011) au sein de « mémos empiriques » et de chronologies. Parmi les thèmes récurrents, nous retrouvons systématiquement la notion de « *cross-border regulatory gap* » en référence au manque d’harmonisation de la régulation entre les Etats européens et à la faiblesse des cadres de régulation des activités transfrontalières. Cette faiblesse, sur laquelle travaillent les institutions de régulation, freine les échanges transfrontaliers et contraint les acteurs de l’industrie. Un second thème récurrent est relatif à la temporalité de la régulation, décrite comme un processus dépendant du temps (*time-dependent process*). Cette dépendance de la régulation au temps introduit une forme d’incertitude dans l’élaboration et l’évolution de la réglementation. Un troisième thème récurrent relatif à la régulation est le risque de régulation (*regulatory risk*). Ce type de risque est contingent aux évolutions de la réglementation et affecte directement les firmes actives sur le secteur considéré (Schwark, 2011). De nombreux autres thèmes ont pu être identifiés au cours du traitement de cette première série d’entretiens : la question de la séparation verticale entre la propriété de l’infrastructure et sa gestion (*vertical unbundling*), celle de la gouvernance de réseaux interconnectés (*coordination versus centralisation*), de l’interopérabilité des mécanismes de gestion de l’infrastructure (*harmonisation versus unification*), du *lobbying*, de la souveraineté des États, de la mobilité, de la protection de l’environnement etc. A ce stade, l’enjeu principal était de recouvrir l’ensemble du matériau

recueilli sous un grand nombre de thèmes hétérogènes (certains étant orientés par les cadres théoriques, d'autres non), avec des recoupements possibles entre eux.

2.2.2. *La phase de ciblage*

Une fois les principaux « thèmes clés » identifiés, nourris des données secondaires et d'allers-retours abductifs avec la théorie, les premiers contours des trois problèmes de recherche de la thèse ont émergé. Il était question dans un premier temps de mieux comprendre le mécanisme institutionnel à l'origine de la réglementation européenne (sous-question 1), puis d'analyser la manière avec laquelle les entreprises restructurent leurs marchés en réponse à la dérégulation (sous-question 2) et enfin de comprendre comment les entreprises parviennent à intégrer les risques de marché et de régulation à leur stratégie de long terme (sous-question 3).

Si les données recueillies au cours de la phase exploratoire avaient permis d'identifier ces trois thèmes et leurs principaux enjeux, elles ne suffisaient pas à répondre aux questions posées. Dès lors, la seconde phase de collecte ciblée sur ces questions a pu démarrer, du début de l'année 2011, à la fin de la recherche en 2013. Cette phase a consisté dans un premier temps à réinterroger les personnes interviewées au cours de la première phase, le contact ayant été établi, au moyen cette fois d'entretiens semi-directifs. Ainsi, 10 entretiens, d'une durée moyenne de 90 minutes ont pu être réalisés à partir d'un guide d'entretiens (Rubin & Rubin, 2012) organisé selon les trois sous-questions de recherche et structuré autour des thèmes clés identifiés dans la première phase.

Les participations aux conférences dans les secteurs de l'énergie et du transport se sont poursuivies et une seconde observation participante a pu être réalisée chez Réseau Ferré de France (RFF), gestionnaire d'infrastructure ferroviaire français (voir l'encadré « Projet Pacific » ci-dessous). Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des données collectées.

Enfin, au sein de chaque cas, les données recueillies sont présentées au moyen de la narration analytique (Bates et *al.*, 1998 ; Boudès, 2004 ; Dumez & Jeunemaître, 2005b et 2006). La narration analytique est « *technique exploratoire procédant à partir de matériaux empiriques hétérogènes, et cherchant à mettre en évidence des relations entre les décisions des acteurs et des tendances lourdes et des structures.* » (Dumez & Jeunemaître, 2005b, page 993). Ces

narrations se sont appuyées sur les chronologies issues du premier codage des données afin de respecter la dimension temporelle (Abbott, 2001). Nous avons pu ainsi identifier dans chacun des cas traité les séquences et les points de rupture de la dynamique observée. La dimension analytique de la narration réside dans ce qu'elle s'appuie sur un ensemble de données déjà traitées qui s'articulent autour d'un fil conducteur. La dimension descriptive doit néanmoins dominer, au risque de produire des résultats circulaires (lorsque le cas produit des résultats sur lesquels il est bâti *a priori*).

Tableau 4. Collecte de données

Nature des données	Acteurs/données	Nombre/période
Données primaires		
<i>Observations participantes</i>	EDF-Energy	2008-2009 (participation aux comités de pilotage)
	RFF	2011-2012 (100 jours)
<i>Entretiens</i>	Commission Européenne ²¹	6
	Régulateurs nationaux ²²	10
	Agences de régulation ²³	2
	Associations ²⁴	8
	Opérateurs industriels ²⁵	7
	Gestionnaires de réseaux ²⁶	6
	Total entretiens	39
<i>Conférences</i>	Stakeholders Group Meeting (ERGEG)	3
	Energy Conference (IDEI-Toulouse)	3
	CESSA Conference (EC-Brussels)	1
	Workshop (ERGEG/ENTSO-E-Brussels)	1
	Forum Energie (Dauphine)	3
	Gestionnaires de réseaux (RFF)	2
	Total conférences	13
Données secondaires		
	Législation & documents associés	83
	Rapports & études	25
	Consultations publiques	13
	Presse spécialisée & Websites	Veille continue

²¹ DG-Energie, DG-Move, DG-Concurrence.

²² Commission de Régulation de l'Énergie (CRE), Office of Gas and Electricity Markets (OfGem).

²³ European Regulatory Group for Electricity and Gas (ERGEG) et Agency for the Cooperation of Energy Regulators (ACER).

²⁴ Eurelectric, European Federation of Energy Traders (EFET).

²⁵ Electricité de France (EDF), EDF-Energy, EDF-Trading, Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF), Eurostar, Thalys, Alleo.

²⁶ Réseau de Transport d'Électricité (RTE), Réseau Ferré de France (RFF), National Grid, EirGrid et System Operator for Northern Ireland (SONI), European Network of Transmission System Operators (ENTSO).

Encadré 3. Projet « Pacific »

Dans le cadre du développement de Réseau Ferré de France (RFF) et de l'ouverture à la concurrence du Réseau Ferré National (RFN), la gestion des redevances de circulation nécessite davantage de transparence et de fiabilité. Ce besoin d'une vision fiable et précise de l'utilisation du RFN émane de l'ensemble des acteurs du système ferroviaire, à la recherche d'une gestion efficace de leur activité, et plus particulièrement de RFF, qui souhaite pouvoir être en mesure de facturer les redevances de circulation à partir d'informations de circulation réellement observées et non plus déclarées par les entreprises ferroviaires (EF). Ainsi, RFF souhaite respecter ses engagements de transparence et d'équité vis-à-vis de ses clients, notamment par le développement de son propre outil informatique de supervision et de facturation des circulations.

À cette fin, RFF s'est engagé dans le « Projet Pacific », du nom du logiciel développé par Logica et Cereza, permettant d'agrèger l'ensemble des données de circulation et d'en déduire le montant de la facturation. Le projet s'inscrit donc au cœur des problématiques liées à l'infrastructure ferroviaire dans un contexte concurrentiel – tarification, conditions d'accès, facturation – et fait écho au besoin de transparence et de fiabilité plébiscité par l'ensemble des acteurs du secteur.

Mon implication dans le projet a consisté à travailler pendant 100 jours pleins répartis sur l'année 2011-2012, au sein de l'équipe de consultants de Cereza Conseil. Le lieu de lieu de l'observation participante était soit la « cellule transitoire de fiabilisation » hébergée par la Direction des Circulations Ferroviaires de la SNCF, soit le siège social de RFF. La cellule regroupait des cadres de RFF, de la Direction des Circulations Ferroviaires de la SNCF, des consultants Cereza et Logica. De ce fait, j'ai pu conduire de nombreux entretiens avec un ensemble varié d'acteurs, et compléter ainsi mon analyse en y intégrant le secteur ferroviaire.

Encadré 4. Synthèse du chapitre 3 de la partie 1

Ce chapitre méthodologique, et épistémologique à certains égards, a été développé dans le but de préciser la démarche générale de la recherche et le protocole de collecte et de traitement des données qui ont alimentées les trois articles de la thèse. Le lecteur pourra donc retrouver certains de ces éléments méthodologiques au sein de chacun des trois articles de la partie suivante.

Point 1. La démarche de recherche se veut pragmatiste, au sens où le raisonnement est ancré dans le terrain d'étude. Elle s'appuie sur un projet de recherche initial qui définit les orientations théoriques et le caractère problématique de la situation empirique de départ.

Point 2. À partir de ce projet, nous avons conduit une enquête exploratoire par un processus de recherche abductif, qui a consisté à procéder par allers-retours entre des observations de terrain et des éléments théoriques.

Point 3. Ainsi, le problème s'est précisé en ces termes théoriques pour aboutir à la formulation de la question de recherche générale : *Comment les entreprises actives sur les industries de réseaux européennes intègrent-elles l'évolution des environnements de marché et non-marché à leur stratégie ?*

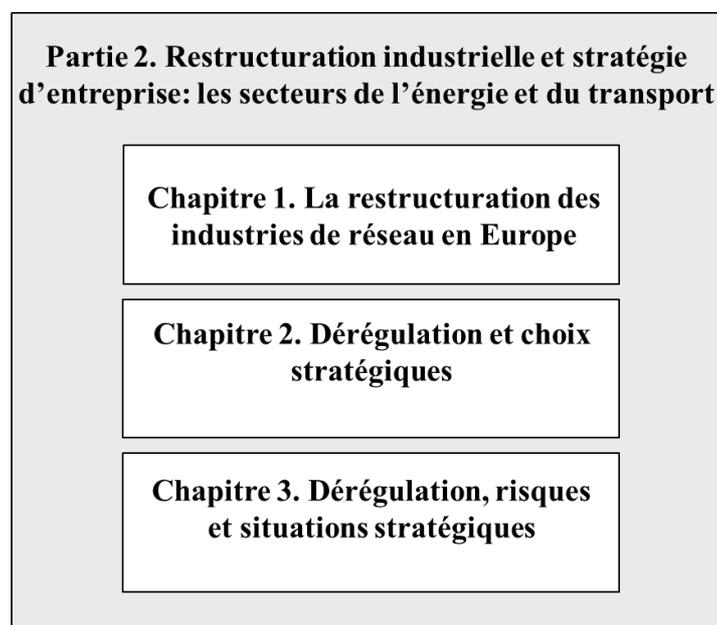
Point 4. Elle se décompose en trois sous-questions de recherche plus précises, qui seront traitées séparément dans un premier temps, puis articulées dans le but de répondre à la question générale.

Point 5. À cette fin, le protocole de collecte et de traitement des données s'est opérationnalisé en deux phases : une première phase d'exploration des terrains sélectionnés, donnant lieu à l'identification de thèmes centraux, puis une seconde phase plus ciblée sur les données nécessaires au traitement des sous-questions de recherche.

La partie suivante développe les trois articles qui tentent de répondre à nos trois sous-questions.

PARTIE 2. RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE : LES SECTEURS DE L'ÉNERGIE ET DU TRANSPORT EN EUROPE

Organisation de la partie 2.



Cette seconde partie de la thèse traite dans un premier temps des mécanismes institutionnels de production des paquets législatifs qui rythment la restructuration des IR en Europe (chapitre 1). Nous nous appuyerons pour cela sur une étude comparative des dynamiques d'intégration dans le transport aérien et l'électricité. Ensuite, nous étudierons les modalités selon lesquelles les entreprises ferroviaires restructurent leurs relations coopératives et concurrentielles en réponse aux évolutions réglementaires du secteur (chapitre 2). Enfin, l'analyse portera sur les situations stratégiques d'un opérateur énergétique en parallèle des séquences stratégiques multidimensionnelles (chapitre 3). Nous verrons ainsi comment l'entreprise intègre les risques de marché et de régulation consécutifs à la restructuration du marché de l'énergie en Europe.

CHAPITRE 1. LA RESTRUCTURATION DES INDUSTRIES DE RÉSEAUX EN EUROPE: UNE MÉCANIQUE INSTITUTIONNELLE CYCLIQUE

Ce premier chapitre du développement de la thèse reprend un article co-écrit en anglais avec Alain Jeunemaître et Hervé Dumez du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique. Il traite de la construction d'une Europe interconnectée du point de vue de la dynamique institutionnelle de régulation qui rythme les restructurations industrielles. Il s'inscrit dans le courant de pensée néo-institutionnaliste (Stone Sweet *et al.*, 2001) et développe les notions de construction des cadres de régulation par les acteurs publics et privés (Coen & Richardson, 2009) à l'intérieur d'une gouvernance multi-niveaux (Marks *et al.*, 1996). Il souligne la contrainte de solutions consensuelles conduisant généralement à des résultats sous-optimaux par rapport à l'objectif supranational d'intégration (Bandelow *et al.*, 2000). Insistant sur la dimension temporelle du processus institutionnel (Goetz, 2009), l'article s'appuie sur l'hypothèse de « cycles de régulation ». Les cycles et leurs effets sur l'industrie sont caractérisés au moyen d'une étude du processus d'intégration dans le contrôle aérien et l'électricité. L'article a été soumis à la revue *Journal of European Public Policy*.

The invisible regulatory hand: Regulatory cycles in European Network Industries

Benjamin Lehiany

PhD candidate, CRG-Ecole Polytechnique, 828 boulevard des Maréchaux, 91762 Palaiseau Cedex. Benjamin.lehiany@polytechnique.edu (corresponding author).

Alain Jeunemaître

Research Director, CNRS and CRG-Ecole Polytechnique, 828 boulevard des Maréchaux, 91762 Palaiseau Cedex. Alain.Jeunemaître@polytechnique.edu

Hervé Dumez

Research Director, CNRS and CRG-Ecole Polytechnique, 828 boulevard des Maréchaux, 91762 Palaiseau Cedex. hervé.dumez@normalesup.org

ABSTRACT: The European network industries reforming process follows a linear dynamics punctuated by regulatory packages, progressively introducing new rules of exchange in order to complete the Single Market objective. The multi-level governance of the ongoing process involves public and private stakeholders defending their vested interests at some bargaining stages characterized by a search for compromise and consensus. Drawing on the literature along with cross-sector analysis of the Single European Sky (SES) and the Integrated Electricity Market (IEM) initiatives, this article aims to develop an integrated framework for understanding the European internal dynamics that promotes market integration in network utilities. The longitudinal analysis of both the SES and IEM comes in support of the hypothesis of what we label “regulatory cycles”, having its own properties and made up of four phases discussed in the article. This paper then illustrates that the linear reforming process is sustained by regulatory feedback loops which progressively define new rules of exchange and market designs.

Key words: regulation, regulatory cycles, European integration, utilities, governance, markets.

Section 1. Introduction

The making of an integrated and competitive market for European network utilities assumes full industry restructuring (Glachant, 2008 and 2009; Henry *et al.*, 2001). The dynamics, called “deregulation” or “re-regulation” (Majone, 1990), aims to remove barriers to cross-border exchanges and to dismantle existing monopolies while introducing regulated competition. In this respect, governance and regulatory designs as well as their consequences on industries have been widely assessed (see for instance Friebel *et al.*, 2010; Glachant, 2008 and 2009; Héritier, 2001 and 2002). At the institutional level, several in-depth analyses have illustrated decision-making when associating both public with private actors at multiple bargaining stages (Coen & Richardson, 2009), under a multi-level governance model (Hooghe & Marks, 2003; Marks *et al.*, 1996). This particular form of governance results in consensual second-best policy outcomes (Bandelow *et al.*, 2000). However, few studies have concentrated on the integrated regulatory framework which underlies market integration, leaving the European institutions horizon time and method too little analysed (Goetz, 2009; Tholoniati, 2009).

Looking at a more comprehensive perspective, the paper tries to understand what is the institutional process which promotes market integration in European network industries? In response, it argues the existence of an endogenous framework which we labelled “the regulatory cycle” in the pursuit of European market integration. Over time, the “regulatory cycle” produces “path dependency” by orienting the integration process in one specific direction among possible alternatives. Each cycle is made of similar successive steps providing stakeholders with the opportunity to make known their vested interests. In that sense, the cycle may be viewed as a “meta-democratic” framework which is based on consultation and consensus, at the cost of second best regulatory outcomes compared with the initial European supranational objective promoted by the European Commission. Therefore, the relationship between regulatory cycles and industry restructuring is twofold: the cycle progressively transforms regulatory frameworks and market architectures which support exchange and must at the same time adapt to market responses.

Illustrating regulatory cycles rests on a 3 years study in the case of electricity and 11 years of participatory involvement in the case of air traffic management (hereafter ATM). Data collection has been twofold. First, series of interviews have permitted identifying the

stakeholders' dependence on what may be referred to as “regulatory invisible hand” punctuated by cycles having impact on the industry restructuring momentum. Second, secondary data collection (legislative and related documents, reports, studies etc.) has permitted building chronology templates illustrating the regulatory dynamics. The following table summarizes the data collection.

Tableau 5. Data collection in the ATM and electricity sectors

Nature of data	Type of actor/data	Number/period
<i>Primary data</i>		
<i>Participant observation</i>	SESAR Committee	2008-2012
<i>Interviews</i>	European Commission	6
	National Regulators	4
	Regulatory agencies	2
	Users associations	4
	Private operators	10
<i>Conferences attendance</i>	Stakeholders Group Meeting (ERGEG)	3
	Energy Conference (IDEI-Toulouse)	2
	CESSA Conference (EC-Brussels)	1
	Workshop (ERGEG/ENTSO-E-Brussels)	1
<i>Secondary data</i>		
	Legislation & related documents	63
	Reports & studies	35
	Specialized press & Websites	9
	Public consultations	13

Both sectors have been subject to liberalization attempts through the Internal Energy Market (hereafter IEM) and Single European Sky (SES) initiatives. The longitudinal study introduces a qualitative comparison of the regulatory dynamics in both sectors (Ragin & Becker, 1992), which may be generalised to other utilities network industries such as telecommunication or railways avoiding the issue of sector specifics (Schmidt, 1996) and concentrating on identifying relationships through replication logic (Yin, 2012).

Encadré 5. Méthodologie (ne figure pas dans l'article)

Data collection has been twofold. In electricity, it has consisted in two waves of 13 semi-directives interviews of an average of one hour duration focusing on European regulation dynamics with public institutions –i.e. including national regulators²⁷, European Commission Directorates²⁸, European regulatory agency (the Agency for the Cooperation of Energy Regulators, hereafter ACER)- and private stakeholders –i.e. users network association, operators at different levels of the supply chain –generation, transmission and distribution²⁹. Moreover, participation and attendance to public conferences addressing the electricity regulatory and technical issues organized by the EC (in Belfast, Brussels and Paris) have added insights on regulatory dynamics. With regard to Air Traffic Services and Management, data borrows from studies carried out for Eurocontrol (1998, 2003, 2006, and 2008) and for the European Commission (2001, 2003) together with membership of the Single European Sky Air Traffic Management Research (SESAR) Scientific Committee (2008-2012).

A second set of data has looked at sequence analysis of the regulatory dynamics based on EU legislation (Communications from the EC, impact assessments, regulations and directives) making use of Eurlex and Prelex databases. More than 60 legislative texts and related documents have been collected and reviewed. Moreover, we have relied on specialized press and experts' reports (reports from the European Regulatory Group of Electricity and Gas, hereafter ERGEG, Euractiv website and the periodic Performance Review Reports in the Air Traffic Management) as well as public consultations issued by the EC and national regulators. See Table 1 above.

²⁷ Commission de Régulation de l'Énergie in France, Ofgem in the UK.

²⁸ DG-Energy, DG-MOVE and DG-COMP.

²⁹ Eurelectric and the European Federation of Energy Traders, hereafter EFET, EDF, EDF Energy, RTE, National Grid, ERDF, GRDF.

Although they proved different in several aspects, both case studies provide evidence for supporting the hypothesis of an endogenous “regulatory cycle”, consisting in four repeated regulatory stages involving public and private stakeholders in a multi-level perspective: (1) the *ex post* evaluation of remaining obstacles through reports, studies, forum and public consultations carried out on behalf of the European Commission (hereafter EC) and her working groups. It serves as a preparatory work for (2) the EC initiative such as White Papers, Communications or initial proposals. The ambitious initiatives later calls for (3) a consensual multipartite approach through comitology procedure and further studies involving member states representatives, industry experts, scholars etc. It then paves the way to (4) issuing a final package proposal discussed within the co-decision mechanism involving the European Parliament (EP), the Council of Ministers (Council) and the EC. The process ends up with the adoption of a regulatory package which is later evaluated in phase (1). As evaluations systematically identify persisting shortcomings, the cycle starts anew. We therefore illustrate that the linear reforming process (Stone Sweet & Sandholtz, 1997; Goetz, 2009) is sustained by regulatory feedback loops (Stone Sweet & Fligstein, 2002).

The article is organised as follows. Section one highlights the theoretical background supporting our research on the European utilities integration process. Section 2 develops the case studies on the Single European Sky and the Integrated Electricity Market initiatives through narratives and sequence analysis (Dumez & Jeunemaître, 2006). Section 3 presents our findings discussing the regulatory cycle framework and its relevance on policy outcomes and industry governance. Finally, the concluding section will discuss the limitations of the study and its contribution to the academic debate.

Section 2. Theoretical background

To understand market integration in European network industries, one needs to pay attention to the more general framework which promotes European integration. The study of the European integration process has a long standing academic tradition. It has been done under different academic perspectives, shedding light on critical issues. In particular, there is still an ongoing debate among scholars and practitioners about the pivotal role of the EU governance model. Considering governance as the *explanandum*, the debate has traditionally opposed the intergovernmentalist view (Hoffmann, 1966; Keohan, 1984; Moravcsik, 1995) to the neo-

functionalist or supranational (Deutsch, 1953; Haas, 1961; Stone Sweet & Sandholtz, 1997). The intergovernmentalist view has considered the EU as an international and passive regime aiming at enhancing the efficiency of interstate negotiations, while the supranational view has argued a progressive approach in which the intensification of cross-border exchange generates social demand for supranational rules and ultimately results in a dynamic and linear process of supranational transfer of competences (Stone Sweet & Fligstein, 2002). Empirical studies on industries and markets have come in support of both views (Dolores & Stone Sweet, 1998 in the air traffic management; Matlary, 1996 in the electricity industry), sometimes with contradictions (see Eising, 2002 for an opposite view of Matlary, 1996), stressing the need for a multi-sectoral and multi-level approach to avoid sector specific misleading conclusions (Schmidt, 1996).

Academics have also attempted to reconcile perspectives, proposing different integrative models such as multi-level governance (Hooghe & Marks, 2003; Marks *et al.*, 1996), network governance (also referred to as the transnational option, Dehousse, 1997) with emphasis on the European Union regulation activity and the so called “regulatory state” (Majone, 1994; Moran, 2002). These theoretical discussions going along with a considerable number of practical integration achievements have led to focus on the “governance approach”. It looks at the EU as one system among others and examines the EU policy outcomes in terms of performance, democracy and legitimacy (Eberlein & Kerwer, 2004), thereby considering governance as the *explanans* (Jachtenfuchs, 2001 and 2002). In this respect, a growing number of studies have challenged the efficiency of “*La Méthode Communautaire*” (Eberlein & Kerwer, 2004; Laffan, 1998). Several aspects of the EU governance have been questioned, much like the inter-institutional decision-making and legislative processes involving the EC, the EP and the Council (Elgström & Jönsson, 2000; Lewis, 2000), the multi-level delegation of power through fiduciary relations (Majone, 2001), independent regulatory agencies (Thatcher, 2002 and 2007) and regulatory regimes (Eberlein & Grande, 2005), lobbying and the role of the private sector in influencing the policy making (Coen, 1997 and 1998; Coen & Richardson, 2009; Greenwood & Karsten, 1994) in the EU “regulatory space” (Hancher & Moran, 1989).

On the other hand, market-oriented studies have assessed the impact of EU regulations on industries. In particular, a comparison of energy, telecommunications and rail sectors (Héritier, 2001) has illustrated how the EU decision-making process strives to balance the

conflicting objectives of introducing competition and ensuring public service obligations. It has stressed the impacts on industry performance in both telecommunication and rail, highlighting the need to secure a “goal-conflict zone” through political intervention (Héritier, 2002). Relying on institutional economics, Glachant (2008 and 2009) has pointed out the need for efficient institutions in the monitoring of the industry restructuring transition through market and regulatory designs. Focusing on electricity, Eising (2002) has shown that EU-level negotiations include a learning effect, which ultimately shapes the initial Member States’ preferences in the bargaining process. In assessing international regulatory convergence and outcome, Bonardi *et al.* (2008) developed a model which takes into account institutional features and lobbying in policy-making, illustrating through telecommunications local loop unbundling that if some regulatory convergence should be expected among Member States, it yields dramatically different regulatory outcomes. Econometric modelling of the European deregulation of railways (Friebel *et al.*, 2010) has also indicated that sequential reforms might better performed than pooled in a single regulatory package.

Therefore, whatever the intergovernmental or neo-functionalist perspective, at the core of the EU integration process is the issue of industry restructuring through regulation (Majone, 1994) and regulatory packages (Bandelow *et al.*, 2000). They consist in a set of formal and binding rules reflecting consensual agreement between public and private stakeholders. Certainly, to avoid the “joint-decision trap” (Scharpf, 1988), stakeholders agree on “package deals” as “the exchange of losses in some issue area with benefits in another, resulting in a mutual overall gain” (Bandelow *et al.*, 2000, p. 10). One critical issue is that such deals do not appear to produce “Pareto-optimal” results but achieve second-best outcomes under a “Kaldor-efficiency criterion” *i.e.* when the sum of expected benefits offsets the total cost. Put simply, regulatory packages deals may reach second or third-best outcomes, later calling for further improvements through new package deals. Bearing this in mind, the present article aims at answering the following question: **what is the institutional process which underlies the production of regulatory packages and promotes market integration in European network industries?** In the first place, this question calls for a precise description of actors involved in the decision-making process, with emphasis on their particular interests and the way they make it known. Second, it calls for analysing the dynamics which drives the process.

Hence, the time component plays an important role in the institutionalisation of Europe (Goetz, 2009; Goetz & Meyer-Sahling, 2009; Tholoniati, 2009). In this respect, Goetz (2009) has put forward five propositions on the EU integration process in relation to time: (1) among all existing EU cycles (budgetary, electoral, legislative etc.), neither one dominates nor is overarching; (2) there is a strong emphasis on linear “ongoingness” which encourages continuity in the EU actions over time; (3) there is intensive bargaining over timetables as a prominent feature of EU governance; (4) the EU’ political time is highly sensitive to inferences from the Member States and therefore, suffers from a lack of autonomy; and (5) the EU integration process has ambiguous consequences on the discretionary use of time at the national level. Thus, the line of reasoning differentiates between cyclical and linear dynamics: “Cyclical time is characterized by periodically repeated sequences of events with clear beginning and end”, while “linear time, by contrast, is typically associated with ‘time arrows’, a succession or sequence of events that may occur with high degree of regularity, but are not bounded by clear start and end points that would give rise to a new sequence.” (Goetz, 2009, p. 206).

Building on Goetz (2009) in relation to the above propositions, we argue that a regulatory cycle composed of periodically repeated sequences is consistent with a linear ongoing integration process in network industries. Put differently, we identify a linear integration dynamics within which a cyclical regulatory process is running. It supports explanations of the continuous, self-sustaining and linear integration dynamics fed by “positive feedback loops” (Stone Sweet, 2002; Stone Sweet & Sandholtz, 1997). Positioned in the mainstream institutionalist view of European development (Stone Sweet *et al.*, 2001, Stone Sweet & Fligstein, 2002), the article therefore aims to analyse such dynamics and impacts on European industry restructuring. To this end, network utilities such as air transport and electricity prove particularly relevant as they are strongly dependent on sector-specific regulation and supranational decision-making (Dumez & Jeunemaître, 2004). Drawing on analytic narratives (Dumez & Jeunemaître, 2006), the following section therefore aims to describe the main stages of the market integration process in both Air Traffic Management (ATM) and electricity industry in Europe.

Section 3. The deregulation of European network utilities: the SES and IEM experiences

Utilities have infrastructure natural monopoly component (energy, transport, telecommunications etc.). Service provision has historically developed according to a national service public vertical integration rationale –i.e. offering services from producer to consumer. For both reasons –monopoly component and public service obligations- the early Treaty of Rome (1957) excluded utilities from general competition law. However, in the late 80s, the European Union decided to create competitive and integrated markets for network industries, starting with telecommunications (Henry *et al.*, 2001).

It is commonly agreed that the institutional process is embedded in the 1986 Single European Act which revised the Treaty of Rome and added new momentum to European market integration. At the core of the Treaty was the objective to create an internal market, with free movements of persons, goods, capital and services, to be completed on the 31st December 1992 (COM/1985/310 Final). Although network utilities were not explicitly included in the reform, they have followed the general move towards common internal market rules according to three principles: (1) market opening with partial or full privatization of service provision; (2) infrastructure unbundling, translating into separation of vertically integrated monopoly components; and (3) sector-specific regulation providing arm's length market oversight. Driven by the European Commission, utilities regulation decision-making came to be based on co-decision mechanism necessitating European Parliament first and second readings introducing amendments and final decision to be taken by the European Council. In other words, the European Commission initiatives became subject to political compromises. The following case studies illustrate such a process.

3.1. The Single European Sky

The idea of integrating air traffic management across Europe goes back to the 1950s-1960s. At the time, jet liners created a new challenge for air traffic control as a result of the speed and mobility of these new planes and their ability to cross national airspace boundaries in short time span, in addition to the increasing number of planes travelling throughout European airspace. To adapt to the new environments and challenges, core countries of Europe –i.e.

France, Germany, Luxemburg, the Netherlands and the UK- looked at an agreement to delegate air traffic control duties in upper airspace (high level flights crossing European airspace) to a central European Agency –Eurocontrol (Mendes de Leon, 2007). The attempt failed as a result of the opposition from the Military, leaving Eurocontrol with the single task of creating a common Air Traffic Control Centre (the Maastricht Upper Area Control Centre) which only covered the airspace of Belgium, the Netherlands, Luxemburg, and adjacent German airspace. Consequently, from 1960-1980s no European integration progress occurred which meant that Air Traffic Control systems operations were run by national administrations, airlines paying charges to national states according to their flying distance over their respective airspace.

3.1.1. From the 1988 Communication to SESI

Air Traffic Management became an important issue for Europe when annual air traffic grew significantly, partly spurred by air transport liberalization (Dolores & Stone Sweet, 1998) and pressured the system capacity which resulted in an escalating flights delays (in 1986, 12% of intra-European flights were delayed by more than 15 minutes, later increasing to 25% in 1989). At the time, the then Commission of the European Communities issued a first Communication on “Air Traffic System Capacity Problems” (COM/1988/577 Final). The 32 pages blueprint Communication may be considered as a landmark document as it attempted to address all the shortcomings of the air traffic control management in Europe. ATC systems of the Member States were heavily interdependent but incompatible across Europe. There was no coordination at the European level to manage traffic flows. In addition, it pointed out the lack of synchronization between civil aviation and the Military and the fragmentation of the regulatory National Authorities deciding independently. The Communication also recalled that the internal market had to be completed by 1992 ensuring “unhindered movement of goods and services” and requiring “an efficient air transport system” upon which Air Traffic Management was central to reach that objective.

In response, during the 1990s, a number of initiatives took place. Eurocontrol defined a new en-route control strategy. It launched in 1990 the EATCHIP programme on harmonisation and integration. Within the Eurocontrol, a European Central Flow Management Unit (CFMU) was set up in 1992 to manage European air traffic flows. Further, in 1998 two independent

Commissions, the Safety Regulation Commission and the Performance Review Commission (PRC) were set up to monitor progress. Nevertheless, all the initiatives proved disappointing. The EATCHIP programme was not binding, working on voluntary commitment by European countries. CFMU introduced improvements but did not appear optimal (Jacquard, 2000). The Performance Review Commission started to publish reports identifying bottlenecks, giving account of the evolution of delays and setting performance targets but with no power of sanctions. In parallel to supranational operational development, the solution envisaged by most European countries to improve the situation was to embark on the road of changing the public-owned status of their Air National Services Providers (hereafter ANSPs) through privatization or corporatisation (Dumez & Jeunemaître, 2001). They gathered in a private company association of ANSPs in 1996, the Civil Air Navigation Services Organisation (CANSO), which would develop her own perspective on air traffic performance and restructuring dynamics.

From an institutional perspective, several resolutions of the EP asked the EC to formally step in and be more involved in the process (see for instance OJ N° 284 2.11.1992). Subsequently, in March 1996, the EC presented a White Paper on “Air Traffic Management: Freeing Europe’s airspace” (COM/1996/57 Final). Not going further about airspace statistics congestion, the Communication focused on unsolved shortcomings in relation to institutional and operational fragmentation in Europe. Particularly, it pointed out a lack of decision-making mechanisms and of relevant performance information creating inefficient use of available resources with insufficient economic incentives to performance due to the automatic en-route cost recovery charging. Already, a number of guiding principles were underscored supporting a restructuring dynamics –i.e. separating regulatory and operational functions, introducing a European flow network manager, while leaving the momentum to achievement to Member States either through cooperation or competition, making use of the mandatory powers of the European Commission by becoming a member of Eurocontrol.

With mounting pressure on airlines as a result of delays because of air traffic congestion –of which the Kosovo war gave evidence of the lack of coordination at European level on routes and flights- the Council asked the EC on 17 June 1999 if it needed to take new initiatives. Loyola de Palacio, the then Commissioner and Vice President of the European Commission in charge of transports, decided to submit “the creation of a Single European Sky” (COM/1999/614 Final). The new Communication did not diverge from the previous

assessments stressing the need for an immediate and collective management of routes and division of airspace regardless of national borders. It insisted on the need for a regulator for ATM independent of service provision within the Member States and asked for clear separation between safety and economic regulators. It also introduced the idea of creating incentives based on reward and penalty and a fund for particular restructuring projects (see White Paper Annex 5). Finally, it proposed the setup of a High Level Group chaired by the Commission which would bring together the parties responsible for Air Traffic Management in the Member States and report within six months.

The main orientations of the High Level Group did not differ significantly from the 1999 Communication, reflecting the willingness of an increased top down approach. Perhaps the more salient proposals of the 2000 High Level Group Report (European Commission, 2000) were the idea of a strong independent regulator setting objectives with an emphasis on upper airspace restructuring. A first round of studies followed the High Level Group recommendations from 2000-2003 alongside benchmarking of best practices in ATM. They addressed the issues already raised in the previous Communications: interoperability, charging regime, airspace design, air traffic flows, and possibility of market orientation for air traffic services with facilitating the mobility of air traffic controllers across Europe through a European Licence. They were commissioned and carried out by major consulting firms (Price Water House, Logica, Booz and Allen, etc.). The perspective was above all looking at the possibility of liberalization through a top-down regulatory approach. To that end, it defined a number of enablers on the structuring of airspace, the introduction of competition, the charging regime, which were essential pillars, a fourth pillar would be addressing the relationships between civil and the military but it was out of reach for the EC.

By December 2001, the EC submitted to the EP and the Council an initial proposal on the organisation and use of airspace (COM/2001/564 Final) containing the creation of a European Upper flight Information Region (EUIR) above flight level 285 (8.700 meters), later to be extended to the lower airspace, the upper airspace being reconfigured into functional airspace blocks (FABs) of minimum size, free from national borders, and based on direct routes. In the process, the Commission would keep a strong hold of the situation being assisted by a Single Sky Committee made up of representatives of Member States under comitology procedure. In May 2002, under the EP procedure, the Committee of the Regions gave its first opinion and in September of the same year, it went further than the EC on the top-down approach in its first

reading, proposing amendments asking for strengthening the role of Eurocontrol, in particular in the drawing up of FABs and central planning (Committee of the Regions, 2002). However, both amendments were rejected by the EC. Eurocontrol had not proved so far effective and could not dictate solutions. Moreover, the comitology procedure would ensure from Member States and ANSPs local expertise and coordination to create the momentum of restructuring (COM/2002/658 Final). As for the position of the Council, representing interests of Member States and their national ANSPs, it was clearly a full rejection of a top-down approach. FABs would be decided by Member States which would define conditions of withdrawal with rejection of giving the Comitology procedure the decision making power. Although in its second reading the European Parliament maintained its position, the final agreement remained a watered-down version of the initial proposal with the creation of a Single European Sky Committee to coordinate the implementation of FABs. A similar narrative could be made about the introduction of economic incentives in the charging regime and economic regulation which left the choice in the hands of Member States.

The end of the process was a first regulatory package issued in March 2004 limited to providing enablers for the Member States to create the Single European Sky. In particular, it defined a general framework creating separation between service provision and regulation (National Supervisory Authorities –NSAs), set up a Single Sky Committee to assist the EC, established an Industry Consultation Body (ICB), implemented a common charging regime, set up an airspace design structure (FABs) and addressed interoperability issues (Regulations (EC) N° 549/2004, N° 550/2004, N°551/2004 and N° 552/2004). During all the process, user airlines through their own representative associations, Airlines European Association (AEA) and International Air Transport Association (IATA), voiced their doubts about a bottom-up approach which anticipates coordination through the hands of ANSPs and the Member States. Both trade associations indicated their support for the top-down approach with Airspace Charging Blocks open to the possibility of tendering processes (IATA, 2003) in opposition of the views of Unions of Controllers (ATCEUC) and services providers (CANSO) which argued in favour of the bottom-up approach. The following figure summarizes the first sequence of the SES initiative.

Figure 20. The first sequence of the SES

Year	Main legislations & initiatives	Main outcome	Main actors
1986	Single European Act	Wish to create an internal market, to be completed on the 31st December 1992	Member States
1988	Communication: Air Traffic System Capacity Problems	Identification of obstacles for free movement of persons (lack of coordination)	European Commission
1990s	Initiatives	EATCHIP programme, CIP, CFMU and creation of CANSO (1996)	Eurocontrol, SRC/PRC, ANSPs
1992 (Feb)	Maastricht Treaty	Creation of the European Union	Member States
1996	White Paper: Air Traffic Management: Freeing Europe's airspace	Separate regulatory and operational functions, introduce a European flow manager	European Commission
1997	Treaty of Amsterdam	EU's powers increase and extension of the co-decision procedure	Member States
1999	Proposal: the creation of a Single European Sky	Collective management of routes and flow-based division of airspace, NRAs	European Commission
2000-03	Reports, studies & public consultations	Interoperability, charging regime, airspace design, air traffic flows etc.	EC-HLG, consultancy, associations
2001 (Jan)	Treaty of Nice	Institutional reforms (voting, role of the Commission etc.)	Member States
2001	Proposal: organisation and use of airspace	EUR and FABs restructuring and Single Sky Committee	European Commission
2002-03	Co-decision procedure	Intensive negotiations (top-down vs. bottom-up approach)	EC-EP-Council
2004	1st SES Regulatory Package	Service provision and regulation unbundling, FABs, common charging regime, SSC, ICB	EC-EP-Council

3.1.2. From the SESI to SESII

Following the 2004 regulations, Member States bottom-up on mutual agreement initiatives proved just complying at minimal service. The first moves on FABs consisted in one large country going into association with a smaller adjacent one (UK-Ireland; France-Switzerland; Spain-Portugal; Germany-Benelux, etc.) with no Air traffic Control Centres restructuring except envisaged resectorisation of airspace supported by mutual coordination to solve congestion. A first major appraisal of the situation was commissioned by the EC to the PRC, an independent body in principle but part of Eurocontrol. It conducted a general assessment of the impact of 2004 regulations on ATM performance (PRC, 2006). The conclusion was that it was too early for a clear-cut evaluation. The emphasis went on strengthening the expertise of newly established National Supervisory Authorities, to be more systematic in the monitoring process of service providers, which the PRC had already developed through performance KPAs and KPIs, arguing that it was not necessary to introduce new regulations and advocating more binding performance targets setting on service providers, which is a reinforced self-regulation. The Single Sky Committee published her work programme in 2006 (SS 15 / 3 02 2006). It endorsed the view of an enlarged Single European Sky airspace including lower airspace.

In March 2007 as a mid-term report, the Commission issued a formal evaluation (COM/2007/101 Final). The tone was unambiguous. Even the big states were seen as “global dwarfs in terms of size of airspace”. Fragmentation in service provision, divergent national airspace rules, operating procedures and low productivity were stumbling blocks for air transport. The main principles guiding the conclusions of the report were “performance” and “governance” with general support to accelerate the process. Besides, the support of the SES Air traffic management Research (SESAR, joint-venture established) was enacted in 2007 to promote new ATM technologies. The Commission announced it will work in the course of the year on a new package of amendments in order to accelerate the process of building the SES through FABs. Therefore, the new package would be performance oriented, based on the path dependence of the initial framework with an insistence on the deployment of new air traffic control technologies through SESAR.

Subsequently, the EC set up a second High Level Group which would work on aviation regulation. In particular, it would have to make proposals on ATM and the future of the European Aviation Safety Agency (EASA). A second major study was carried out on behalf of the EC by the PRC on the contribution of the Member States bottom-up approach to the European airspace redesign. The PRC study (PRC, 2008) which reported on the nine regional initiatives did not diverge from the Communication with an insistence on monitoring progress and insuring convergence without asking for a change in the bottom-up perspective. It led to amending the SES1 framework in terms of reinforcing the available regulatory tools. The new package went together with particular emphasis on environmental issues³⁰. The latter aspect was not negligible as it gave additional credence to the Commission of the importance of the SES initiative (i.e. European inefficient routing meant longer distance, therefore additional jet fuel consumption and pollution).

The mid-term evaluations, studies and High Level Group conclusions led the EC to issue a new proposal prefiguring SESII in June 2008 (COM/2008/389/2). The proposal reiterated the shortcomings of the situation in progress and called for action, putting the stress on quantified binding performance targets, strengthening a European Network management function and NSAs’ power, stressing the need of introducing modern technologies and insisting on the environmental cost of fragmentation (estimates savings on average of 7 to 12% CO2 emission

³⁰ Seven studies on air transport and environment were commissioned by the EC between 2002 and 2009

per year). The move to reinforce the first regulatory package was much less contentious. In particular, the EP and the Committee of Regions endorsed the view of the ATM Master Plan and abandoned the idea of segregating between lower and upper airspace (Committee of the Regions, 2009), which took the form of the SESII regulatory package consolidating SESI. In 2010, formal specific regulations and decisions were issued on common rules for charging (Regulation (EU) N° 1191/2010), the creation of a Performance Review Body in charge of defining a binding performance scheme inheriting the Performance Review Commission approach (Regulation (EU) N° 691/2010), a Directorate Manager Network within Eurocontrol based on the CFMU with enlarged responsibilities (Regulation (EU) N° 677/2011), a European FAB coordinator SESAR, a public-private partnership which objectives by 2020 to save 8 to 14 minutes, 300 to 500 kg of fuel and on average 948 to 1,575 kg of CO₂ per flight.

At a later High Level Conference (on the Single European Sky held in Limassol on 11-12 October 2012) Siim Kallas, Vice-president of the EC and Commissioner for Transport, expressed his irritation about the progress of the situation: “The Single European Sky: 10 years on and still not delivering”. The background data did not show significant improvement: there were still in the enlarged European Union 37 national service providers, 60 control centres on a fragmented European airspace with concerns about delays and the capacity of the ATM system to cope with future air transport growth. The next step was scheduled for Spring 2013 with consultation processes already underway to formulate new proposals in a new SES3 regulatory package. Thus, the following chronology summarises the regulatory package cycles in the SES case.

Figure 21. The second sequence of the SES

Year	Main legislations & initiatives	Main outcome	Main actors
2004-2007	Reports & studies	Fragmentation. Strengthening NSAs, setting binding performance targets, environment	EC-PRC, Single Sky Committee
2006-07	Initiatives	Creation of SESAR, EASA work programme, new High Level Group	EC-committees
2007 (Mar)	Communication: building the Single European Sky through FABs	Performance and governance (further harmonisation and integration)	European Commission
2007 (Dec)	Treaty of Lisbon	Explicitly included energy in the scope of EU policy	Member States
2008 (Jun)	Proposal: towards a more sustainable and better performing aviation	Binding performance targets, strengthen NSAs and network management functions, environment	European Commission
2008 (Oct)	Reports, studies & preparatory work	Evaluation of FABs	EC-PRC
2009	Co-decision procedure	Consensus	EC-EP-Council
2010	2nd SES Regulatory Package	Integration of lower/upper airspace, harmonised charging, performance targets, Network manager	EC-EP-Council

Below, a similar narrative is provided in the case of the IEM initiative.

3.2. The Integrated Electricity Market

The idea of a single European market for electricity goes back to the early 1950s. It first emerged from an “engineer” perspective brought forward by national monopolies looking at security of supply through infrastructure interconnections and coordination with neighbouring countries, which led to the creation of the Union for the Coordination of Transmission of Electricity (UCTE) in 1951. Aware of the technical and economic benefits, European operators have quickly coordinated to develop common technical and economic rules for grid interoperability and short-term flows management. At this early stage, the integration process was far more cooperative than competitive, national monopolies focusing primarily on reliable interconnected systems and cross-border trade. For instance, in the 80s Electricité de France (EDF), the French state-owned monopoly had exported 15% of its energy production (Bergougnoux, 2000).

3.2.1. From the 1988 Communication to the 1st Energy Package

The European institutional momentum towards integration of competitive energy market started with the EC Green Paper on the Internal Energy Market in 1988 (COM/88/238 Final), which identified obstacles for free trade in electricity and gas, opening the debate on market liberalization. Since then, a number of initiatives have developed and dialogue has opposed on one side the EC, convinced of the benefits of market opening and industrial consumers looking at energy supply at lower cost; on the other hand, Member States and their “national champions” suppliers grouped within Eurelectric³¹.

In the late 1989, the DG-XVII responsible for energy policy submitted to the Council draft proposals introducing few competitive elements on energy transit (COM/89/336 Final), price transparency (COM/89/332 Final) and notification of investment (COM/89/335 Final). It was a first step towards the establishment of a “common carrier” model in which consumers would be able to purchase energy from any supplier through full third party access to the grid. Although the Council agreed on the least contentious proposals –common transit and price transparency translated into two directives in 1990 (90/547/EEC and 90/377/EEC) - it

³¹ The European association of electricity producers founded in 1989 in order to promote their common interests

rejected the proposal on investment which proved more controversial, forcing the EC to switch from a top-down to a bottom-up strategy (Eikeland, 2004).

Accordingly, the EC established working groups to participate in the preparatory phases for a new policy formulation. Committee of industry experts and committee of member states representatives were enablers to generate consensus in a bottom-up perspective through extensive and technical studies (Andersen, 2000). Committees met several times throughout the 1990s and issued reports to the EC. The main outcome was a watering down of the common carrier model replaced by third-party access rights to a limited category of high volume consumers and ensuring freedom of choice to industrial customers. The consensual recommendation was however accompanied with more ambitious proposals of removing monopoly exclusive rights in electricity generation and transmission lines construction as well as the obligation for vertically integrated operators to unbundle their accounting and management systems (Andersen, 2000).

In January 1992, four years after intensive preparation and working groups' studies, the EC forwarded a regulatory package including new proposals on "Common rules for the IEM" (COM/1991/548 Final). The core of the proposals rests up on three pillars: (1) the essential facility principle, guarantying third-party access to infrastructure for a limited volume of consumption; (2) the non-discriminatory procedure for the construction of power plants and transmission lines, translating into the removing of exclusive rights for home market monopolies; and (3) the accounting and management unbundling, preventing cross-subsidisation and anticompetitive access charging. Drawing on the experience of the pioneering countries (the UK and Scandinavia) and supported by industrial consumers, the first step towards liberalization received widespread opposition from utilities monopolies and Member States, together with complicate negotiations continuing within the EP over 1993. Advised by its Committee, the EP played an active role in finding a compromise between the EC and the Council. As a result of intense debates and further studies (in particular about the alternative French proposal known as the "Single Buyer procedure"), the EC introduced several amendments to her initial proposal.

The Council finally reached a political settlement on a common position in June 1996 (SEC/1996/1409/Final), approved on second reading by the EP on the 19 December 1996. Thus, the first regulatory package laid the framework for the restructuring of the electricity

market in the Member States by means of a gradual retail open market. The Directive (1996/92/EC) was to be based on three guiding principles: (1) the unbundling of infrastructure components, i.e. the separation of transmission and distribution from generation and supply, along with national independent infrastructure managers (at least in accounting terms) responsible for operation, maintenance and development of the network. (2) The full opening to competition of wholesale markets, to be completed on February 1999, and gradual opening of the retail market to “eligible” customers (whose annual consumption exceeded 100 GWh) over a period of six years: 27% of domestic consumption in February 1997, 30% in February 2000 and 35 % in February 2003. (3) The alternative for Member States, under the subsidiarity principle, to define “missions of general interest” and “public service obligations”. The regulatory package also addressed important questions with regard to guidelines on the management of sunk costs incurred by incumbents, as well as the development of Trans-European Networks for Energy (TEN-E). Furthermore, the Directive explicitly instructed the EC to regularly report both to the EP and the Council on progress and further harmonization requirements. The figure below illustrates the chronology of this first sequence.

Figure 22. The first sequence of the IEM

Year	Main legislations & initiatives	Main outcome	Main actors
1986	Single European Act	Wish to create an internal market, to be completed on the 31st December 1992	Member States
1988	Green Paper: The Internal Energy Market	Identification of obstacles for free trade in the fields of electricity and gas	European Commission
1989	Initiatives	Creation of Eurelectric	Electricity operators
1989	First proposals (energy transit, price and investment transparency)	Common carrier model	European Commission
1990	Directives on energy transit and price transparency	Rejection of the investment transparency proposal	Council
1990-92	Studies and preparatory work	Watering down of the common carrier model	Working groups Committees
1992 (Jan)	Package proposal: Common rules for the IEM	Limited third-party access, non-discriminatory procedure, soft unbundling	European Commission
1992 (Feb)	Maastricht Treaty	Creation of the European Union	Member States
1992-96	Co-decision procedure	Intensive negotiations, several amendments	EC-EP-Council
1996	1st Regulatory Package for Energy	Soft infrastructure unbundling, full wholesale and gradual retail opening, PSOs.	EC-EP-Council

3.2.2. From the 1st to the 2nd Energy Package

Following on the adoption of the first Regulatory Package, the EC presented a first report to the Council and the EP assessing the impact of the electricity directive on the environment

was (European Commission, 1998). The study concluded that completing the IEM would improve energy efficiency through optimal allocation of renewables and technology innovation, while various schemes for the promotion of renewable energy at national level were deemed detrimental. Going further, the EC launched a series of evaluation studies regarding cross-border tariffs (European Commission, 1999a), liberalization indicators (European Commission, 2001a) and network congestion management schemes (European Commission, 2001b). Studies were carried out by scholars and consulting firms (OXERA, IAEW and Consentec) on behalf of the EC and converged on the need to harmonize solutions developed at the national level and to agree on supranational arrangements in order to create a true internal electricity market. A second report on harmonization requirements (European Commission, 1999b) was presented to the EP and the Council. It reinforced the first report's conclusions by identifying remaining barriers for cross-border trade and regulation.

Concurrently, the EC initiated energy regulatory Forums. The first European Electricity Regulation Forum went to be held in Florence in 1998 under the auspices of the DG-XVII and in collaboration with the Robert Schuman Centre of the European University Institute. The aim was to provide with a neutral and informal EU-level framework for discussions and exchange of experience regarding the implementation of the 1996 directive and consensus-seeking for further developments. Participants included national regulatory authorities, Member States representatives, the EC, Transmission System Operators (TSOs) grouped in the European TSO (ETSO) association since 1999, energy traders, consumers and network users associations as well as power exchanges. Since 1998 the Forum had met once or twice a year. A third appraisal of the situation entitled "Recent progress with building the internal electricity market" was published in 2000 by the EC (COM/2000/297 Final). It identified the lack of cross-border transmission coordination as a barrier to trade. Main obstacles were related to cross-border capacity allocation, pricing and congestion management schemes.

Following on the 2001 Treaty of Nice and taking account of previous evaluations, the EC submitted a second package of proposals to the EP and the Council to complete the IEM by 2005 (COM/2001/125 Final). In 2002, tensions appeared between the EC and member states representatives, starting with the Council meeting in Brussels on the 4th of March where the French Minister Nicole Fontaine rejected the 2005 deadline. Consequently, the EC made use of consultancy expertise and benchmarking reports as evaluation tools for Member States best practices (Eikeland, 2004). Three benchmarking reports were published by the EC in 2001

(SEC/2001/1957), 2002 and 2003 (SEC/2003/448). They pointed out the heterogeneity of existing legislations by member states, incompatibilities with the directive, identified persisting high markets concentration, lack of transparency in transmission tariffs and the need to set up national regulators. The evaluations gave strong support to the EC to speed up the integration process.

The tripartite co-decision started in March 2002 with the EP's first reading of the 2001 proposals resulting in a number of amendments which the EC agreed in June 2002 (COM/2002/304 Final). The Council reached a political agreement on a common position in November and unanimously adopted the directive proposal of a full opening to competition in energy markets with few changes. After the EP and the Council second readings, the EC adopted an amended proposal of the directive (COM/2003/429 Final), which was finally signed on July 2003 by the EP and the Council. The second electricity regulatory package, including the central directive 2003/54/EC, introduces a new regulatory framework: (1) Full market opening for non-residential customers by the 1st July 2004; (2) Full market opening for all customers including households by the 1st July 2007; (3) Regulation 1228/2003/EC on cross-border trade, which introduced a framework for investment in additional capacity interconnection (with exemption allowing private investment under specified conditions) and inter-TSOs coordination; (4) Establishment of independent national regulators for market oversight.

In practice, the progress towards integration and liberalization became an opportunity for dominant industry players to expand and diversify. It resulted in significant competition for investment, mergers and acquisitions and the creation of joint ventures across Europe raising additional regulatory issues. In particular, the lack of cross-border regulatory framework led the EC to set up the European Regulatory Group for Electricity and Gas (ERGEG³²) in 2003 to monitor the integration of Europe's national energy markets from a bottom-up perspective (Decision 2003/796/EC). ERGEG would have to work closely with stakeholders to formulate working rules for market integration and to present Progress Reports to Regulatory Forums. The following chronology summarizes the second sequence of the IEM.

³² Composed of national energy regulators representatives

Figure 23. The second sequence of the IEM

Year	Main legislations & initiatives	Main outcome	Main actors
1996-2000	Reports & studies (1998, 2000)	Further harmonization is required. Introduction of environmental concerns	European Commission
1997	Treaty of Amsterdam	EU's powers increase and extension of the co-decision procedure	Member States
1998	Florence regulatory Forum	Neutral and informal framework for consensus seeking	Public & private stakeholders
1999	Initiatives	Creation of the European TSO (ETSO) and EFET (traders) associations	TSOs, traders
2001 (Jan)	Treaty of Nice	Institutional reforms (voting, role of the Commission etc.)	Member States
2001 (Mar)	Package proposal	IEM completion by 2005	European Commission
2002	Intensive negotiations	Rejection of the 2005 deadline	Council
2001-03	Studies and preparatory work	Benchmarking: national law heterogeneity, high markets concentration, need NRAs	EC-consultancy
2002-03	Co-decision procedure	Several amendments	EC-EP-Council
2003	2nd Regulatory Package for Energy	Full market opening (industrials/households), cross-border trade, NRAs and PSOs	EC-EP-Council

3.2.3. From the 2nd to the 3rd Regulatory Package

As illustrated in the 2004 EC's study on congestion management methods for the IEM (European Commission, 2004) and in the conclusions of the 11th Florence Forum (ERGEG, 2004), the following period concentrated on finding new market mechanisms and regulatory schemes to remove remaining obstacles for integration. In mid-2005, the EC issued a Green Paper on energy efficiency (COM/2005/265 final) identifying shortcomings in competitiveness, environment protection, security of supply, and opened a public consultation on these issues. Consequently, new series of studies carried out by consultancy firms (MVV consulting, Frontier Economics, Consentec etc.) were commissioned by the EC. In parallel, a sector inquiry was also launched by the DG-COMP in June 2005 in response to consumers and new competitors' complaints (such as IFIEC Europe for industrial consumers or EFET for energy traders). A second important Green Paper on "A European strategy for sustainable, competitive and secure energy" (COM/2006/105 final) was issued in March 2006 defining six priorities to achieve the EU energy objectives: the completion of the IEM; the security of supply through solidarity principle; the sustainability through energy mix; the energy efficiency through renewable energy road map; research and innovation in the field of energy; and common external energy policy. Subsequent to the second Green Paper, ERGEG with the support of the EC launched the Electricity (and Gas) Regional Initiatives creating regional electricity markets in Spring 2006. Seven electricity regional markets were defined as

forerunners of a single integrated energy EU market, boundary regions being defined from a flow-based perspective, blurring national borders.

After more than one year of investigation, the EC Energy Sector Inquiry Report published in January 2007 (COM/2006/851 final) jointly with the DG-COMP a communication on “Prospects for the internal gas and electricity markets” (COM/2006/841 final). It concluded that national markets were still too concentrated and too little interconnected, inviting the EC to bring a lawsuit against individual cases under competition rules (anti-trust, merger control and state aids) as well as reinforcing the regulatory framework for electricity liberalization. By the end of 2007, the Treaty of Lisbon introduced sweeping reforms and explicitly included energy in the scope of EU policy (article 194(2)) giving support to the EC’s actions. Considering previous studies and investigations, and after having issued the Impact Assessment in July (SEC/2007/1179), the EC submitted a new set of proposals concerning common rules for the IEM in September 2007 (COM/2007/528 final, COM/2007/530 final and COM/2007/531 final). The third package of proposals again received widespread opposition in the Council.

A most controversial item was infrastructure unbundling, where full ownership separation was considered by the Commission as the first-best option. However, EC’s proposals contained an alternative option, known as the Independent System Operator (ISO), which had proved well-functioning in the US. In the ISO option, an independent entity separated from the vertically integrated operator was to be designated by the Member State to take over the transmission system operator responsibilities. The option therefore allowed the incumbent to keep the transmission assets in its balance sheet. Under Member States pressure, particularly France and Germany, the Independent Transmission Operator (ITO) alternative came forward as “the third way”. The third-best option allowed the TSO to stay in the hands of the vertically integrated monopoly, with “management unbundling” overseen by additional regulatory conditions. A new round of studies looked at evaluating the new option. At the core of these studies were Inter-TSO Compensation mechanisms for cross-border transit, regional congestion management schemes and incentive mechanisms for investment in cross-border capacity as well as wholesale market organization. In addition, the EC delivered a report to the EP and Council on “Progress in creating the internal gas and electricity market” (COM/2008/192 Final). It highlighted the increase in cross-border trade due to the Regional

Initiatives but at the expense of unsatisfactory regulatory oversight, lack of unbundling and regulated supply tariffs as well as of communication of Public Service Obligations.

At the institutional level, the co-decision mechanism began with the EP's first reading which led to some amendments to the Communication. The elections of the EP coming up in early June 2009, it left limited time for discussions and the Council finally reached a political agreement on a common position in October 2008, adopted by the EC in January 2009 (COM/2008/906 Final). Afterwards, the final legislative tripartite negotiations on second reading rushed and led to the adoption of the third regulatory package in July 2009 (COM/2009/318 Final). As a result, the third package and its core Directive 2009/72/EC suffered from too much emphasis on unbundling with regard to other key issues (Moselle, 2009). However, promising measures were included, such as increased independence of national regulators from states and industry interests, the creation of the Agency for the Cooperation of Energy Regulators (ACER, replacing ERGEG) to facilitate harmonization and cooperation (Regulation 2009/713/EC). Moreover, TSOs' coordination was expected to solve difficulties through the creation of the European Network of Transmission Operators for electricity (ENTSO-e), which would have to propose general Network Codes validated by ACER. In addition, Regulation 2009/714/EC replaced Regulation 1228/2003/EC and addressed the cross-border regulatory gap.

To date, evaluations and studies are continuing at EC level and working groups (Project Coordination Group, Ad Hoc Advisory Group), in particular TSO liability and transition from regional to a EU-wide market (2010), smart grids, financial and physical transmission rights (2011). The regulatory process is therefore an ongoing process towards a fourth energy package, as illustrates the 2012 EC' Communication "Making the internal energy market work" (COM/2012/663 Final). The following figure summarizes the chronology of the third IEM sequence.

Figure 24. The third sequence of the IEM

Year	Main legislations & initiatives	Main outcome	Main actors
2003-06	Green Papers, reports, studies & public consultations	Users' complaints, shortcomings, environment protection and security of supply	EC-consultancy, stakeholders
2003	Initiatives	Creation of ERGEG	NRAs
2006	Electricity Regional Initiatives	ERGEG: 7 regions based on energy flows	ERGEG & Stakeholders
2007 (early)	Sector Inquiry Report and Prospects for the IEM	Market concentration, weak integration, need to strengthen NRAs	European Commission
2007 (Sept)	Package proposal	Common rules for the IEM	European Commission
2007 (Dec)	Treaty of Lisbon	Explicitly included energy in the scope of EU policy	Member States
2008	Intensive negotiations	Rejection of the 1st-best full unbundling option	Council
2008-09	Studies and preparatory work	Unbundling issue: evaluation of 2nd (ISO) and 3rd-best (ITO) options	EC-consultancy
2008-09	Co-decision procedure and 3rd Regulatory Package for Energy	Creation of ACER, ENTSO-E. Cross-border trade regulation	EC-EP-Council

The narrative illustrating both the development of the SES and the IEM allow us to characterize the endogenous mechanics which we labelled “the regulatory cycles” underlying market integration in European network industries.

Section 4. Discussion

Beyond industry specificities (Schmidt, 1996), both case studies SES and IEM come in support of the existence of an endogenous regulatory dynamics, based on five principles: (1) the development of regulation through “meta-democratic” multi-level governance (Marks *et al.*, 1996), involving (2) public and private stakeholders (Coen & Richardson, 2009), in which (3) the EC plays a pivotal role (Schmidt, 2000; Tholoniati, 2009) and (4) characterised by the search for political consensus (Elgström & Jönsson, 2000; Lewis, 2000), resulting in (5) second-best policy outcome compared to the initial objective (Bandelow, *et al.*, 2000). The main stages of the endogenous regulatory cycle are discussed below, before assessing impacts on industry.

4.1. The regulatory cycle

Each endogenous regulatory cycle is composed of four identified phases which are analysed hereafter.

Phase 1: Evaluation. The first phase of each sequence concentrates on the evaluation of progress in implementing previous regulations as well as identifying persisting obstacles through Green Papers, reports and studies carried out on behalf of the Commission. It generally opens a procedure at the EU level, consisting in public consultations as well as forum and debates involving public and private stakeholders. The main subject of the evaluation phase is an appraisal of the situation with regard to initial objectives, that is, the completion of an EU integrated market in a competitive environment. In this respect, forum and stakeholders meetings address the difficulties encountered by Member states in implementing previous regulations and support monitoring and sharing experiences. In the ATM, a first phase of evaluation started in 1988 with the EC's Communication on "Air Traffic System Capacity Problems" until the mid-1990s and translated into EATCHIP, CIP and CFMU initiatives. In the second ATM sequence, an evaluation of the first SES package has run from 2004 to 2007, starting with the PRC report issued in 2006 and supplemented by the Single Sky Committee's work programme (2006). In the IEM case, the first evaluation phase came in 1988 with the Green Paper on the Internal Energy Market which pointed out obstacles for free trade in the fields of electricity and gas, launching the debate on market opening. In the second IEM sequence, evaluations of the first IEM package took place from 1996 to 2001, first with the White Paper "Energy for the future" issued in 1997 and translating into the first EC's report (European Commission, 1998) which emphasized the heterogeneity in national renewable energy schemes, and then with the series of studies on cross-border trade, congestion management (European Commission, 1999a; 2001a; 2001b) and the second EC's report (European Commission, 1999b). Later, evaluation of the second IEM package went from 2004 to 2007 with studies (European Commission, 2004), Forum (ERGEG, 2004) and public consultations, resulting into two Green Papers identifying shortcomings in competitiveness, environment protection, security of supply. It ends with the issuing of the Energy Sector Inquiry report in June 2007.

Phase 2: EC initiative. The second phase corresponds to the EC initiative consisting in formal Communications or initial proposals accompanied with impact assessments since 2003 (Torriti, 2008). The initiative expresses the view of the EC on the best way to achieve the integration process as stated in the treaties. The view favours market integration through a top-down approach. However, it may include an anticipated "second-best option" to ensure acceptance by all Member States. In the ATM case, this top-down approach may be illustrated in the issuing of both the White Paper (1996) and the Communication creating the SES

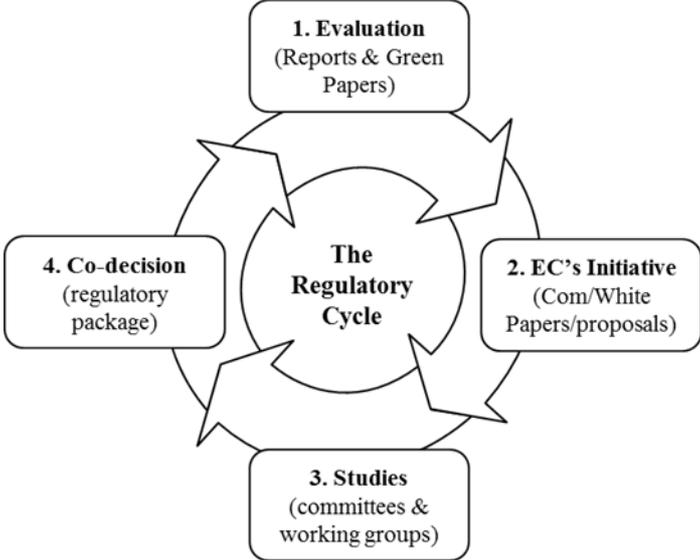
(1999), then in 2007 with the Communication to the EP and the Council on building the SES through FABs. In the electricity sector, a first package proposal was issued in 1989, then in 2001 with the controversial 2005 deadline for full market opening, and finally in 2006 with the Communication on “Prospects for the internal gas and electricity market”. In both cases, ambitious initial proposals failed to pass the inter-state bargaining process taking place within the Council, forcing the EC to adopt a more consensual position.

Phase 3: Studies. In the third phase, a bottom-up adjustment of the initial proposals takes the form of additional studies and reports carried out on behalf of the EC. It involves High-Level groups, Committees of industry experts and member states’ representatives, research centres and consultancy. The studies and benchmarking reports aim at finding compromise and workability of proposals while providing support to the initial objective. At the same time, committees of industry experts and member states representatives developed a control mechanism through comitology (Wessels, 1998). In the ATM, the third phase corresponds to the period 2000-2003 with studies on interoperability, charging regime, airspace design, air traffic flows (SES1), then in 2008-2009 with PRC report on the evaluation of FABs restructuring (SES2). In the electricity industry, phase three goes from 1990 to 1992 with the working groups’ readjustment of the common carrier model. A similar phase of studies took place between 2001 and early 2003 through EC’s reports, consulting firms’ studies and benchmarking to give credence and support to the EC’s proposal. Finally studies on the 2nd and 3rd –best options for unbundling infrastructure flourished in 2008/2009 to readjust EC’s third energy package proposal. The usual outcome of this phase is a watering down of the initial proposal but still targeting the initial European integration objective.

Phase 4: Co-decision. The final phase of each regulatory cycle is a tripartite co-decision procedure (or “ordinary procedure”) over the final proposal which results in a regulatory package. To simplify, this phase amalgamates the EU Treaties general interest expressed in EC proposals, with Member States interests represented by the Council of Ministers, and European citizen’s interests protected by the EP (Elgström & Jönsson, 2000; Lewis, 2000). The procedure involves the introduction of several amendments to the EC’s proposal after the EP and Council first and second readings and debates. The final outcome (the regulatory package) expresses a general consensus compromise between all public and private stakeholders’ interests (Elgström & Jönsson, 2000; Lewis, 2000), therefore resulting in a

watering down of the initial supranational integration (Bandelow *et al.*, 2000). Subsequently, a new cycle starts from phase 1. The following figure illustrates the four phases cycle.

Figure 25. The regulatory cycle



Therefore, European market integration follows a linear path with sequences (Goetz, 2009) based on an endogenous regulatory cycle dynamics or “feedback loops” (Stone Sweet & Sandholtz, 1997; Stone Sweet & Fligstein, 2002) involving public and private stakeholders (Coen & Richardson, 2009) under a multi-level governance model (Marks *et al.*, 1996). The impacts of such regulatory dynamics are discussed below.

4.2. Impacts of the cycle

It is possible to identify two main consequences of such endogenous regulatory cycle. In the first place, it affects the way and time length for achieving the initial objective stated in the Treaties (Bandelow *et al.*, 2000). In the second place, it creates a sequential and adaptive reconfiguration of the industry governance (Glachant, 2008 and 2009), leaving rooms for market players to act strategically.

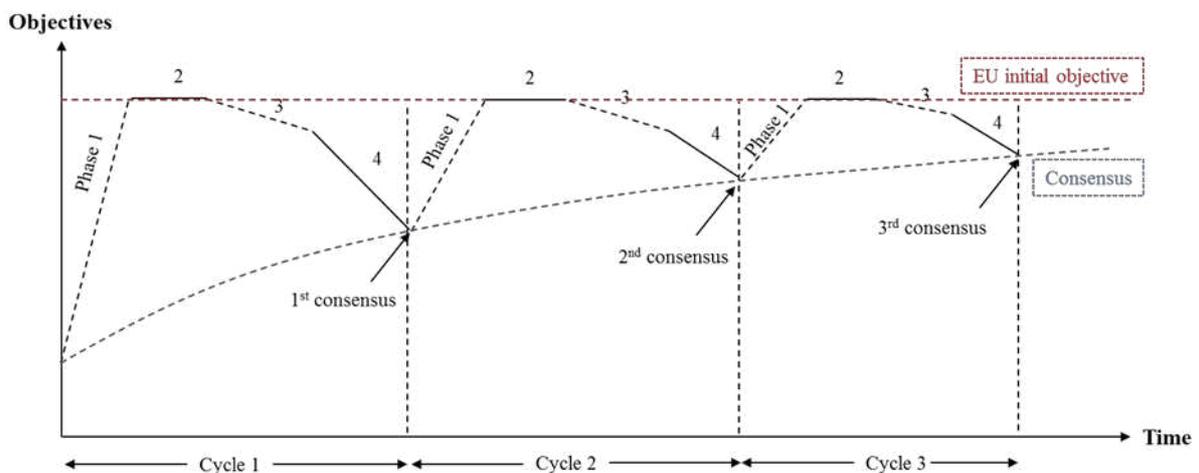
4.2.1. Impacts on policy outcome

Both case studies come in support to the hypothesis that regulatory cycles permit to progressively converge towards the initial European integration objective. For instance in the electricity industry, the 1991 proposal (COM/91/548 Final, article 7(3)) indicates that:

“Member States shall ensure that any customer established in their territory is able to purchase and to be supplied or to contract to purchase and to be supplied with electricity to be delivered from a producer or suppliers in the same Member State or in another Member States, through the use of the interconnected system, ...”.

As illustrated in the case study, it introduced softer conditions in the first Directive of 1996 with gradual market opening limited to large eligible consumers. Later in the second 2003 directive, the momentum extended to all industrial consumers first in 2004, then in 2007 for households. The same reasoning applies to the infrastructure unbundling principle, which progressively converges towards the “first-best” full unbundling design, by means of accounting or management separations. The examples illustrate the progressive convergence of consensus towards the initial objective, the same dynamics applying in ATM with separation of regulation and service provision with regional FABs initiatives restructuring. It results in a legislative trajectory summarised in the figure below.

Figure 26. The convergence of consensus towards initial objectives



The speed at which each regulatory cycle develops varies depending on the industry and on the overall progress of restructuring. Both cases suggest that the average time length of each regulatory cycle tends to reduce over time, although the successions of phases go ahead with a seemingly incompressible duration of three to five years. In the ATM case, the first cycle (1988-2004) lasted sixteen years because of a long preparatory phase in the 1990s and the second one (2004-2010) only six years. In the IEM case, the first cycle (1988-1996) lasted eight years, the second one seven years (1996-2003) and the third one six years (2003-2009). Moreover, such a process appears to create lock-in effects through path dependence which makes more difficult deviating from the integration dynamics. The narrative showed several examples of rejected alternatives, such like the “French Single-Buyer procedure” or the vertical integration of former monopolies. Probably, the path dependence may be explained by accumulated sunk costs introduced by successive regulations (implementation and restructuring costs, legislative cost) as well as cognitive lock-in (general trend towards integration). Put simply, once embarked in industry restructuring process, few (or no) exit alternatives remains available for future.

4.2.2. Impacts on industry governance

Regulatory cycles punctuate industry restructuring. In practice, it produces new forms of industry governance in terms of both regulatory and market designs (Glachant, 2008 and 2009). The former refers to the regulatory arrangements which enable trade by defining rules of exchange (*i.e.* technical and economical rules) applied to a particular industry while ensuring well-functioning (Vasconcelos, 2005). The latter, market design, applies to the architecture supporting exchange, such like new types of contracts and coordination mechanisms between market players (auctions, secondary markets etc.). For instance, the Directorate Network Manager within Eurocontrol in ATM or ACER and ENTSO-E in the IEM are examples of answering governance issues, mostly in terms of developing supranational coordination mechanisms.

In both cases, the first cycle primarily concentrates on removing barriers to cross-border trade: infrastructure unbundling, removing exclusive monopoly rights, introducing competition and cross-border coordination mechanisms. It does so tacking into account basic regulatory principles: public service obligations (Héritier, 2001 and 2002), the need to

separate regulation from market interests (Thatcher, 2002), the necessity to improve transparency and to harmonise charging regimes (Henry *et al.*, 2001). A step further, the second cycle develops regulatory design in a more systematic way: strengthening NRAs' or NSAs' power, expertise and scope of competences (Thatcher, 2007), filling the regulatory gap in cross-border issues (NRAs coordination, investment in cross-border capacities, etc.), development of networks of NRAs (Coen & Thatcher, 2008) together with incorporating environmental issues. Within the changes in competitive environment, the third regulatory cycle in the IEM pursues reducing market fragmentation with the ultimate objective of European market integration, translating into supranational governance framework – i.e. network codes and standards, guidelines, European regulatory agencies (EASA in ATM, ACER in electricity).

The sequencing adapts to strategies and competitive behaviours of market participants. Therefore, the relation between the regulatory cycles and industry governance is twofold. First, successive regulatory cycles transform industries and markets in a top-down perspective, and second they also create a constantly evolving competitive dynamics upon which they adapt in a bottom-up way. This observation supports the endogenous dimension of the cycle. Particularly, phases 1 and 3 leave rooms for the market to make known its particular interests. These can be seen as “strategic moments” in which non-market strategies (Baron, 1995; Bonardi, 1999) can be developed by market participant through lobbying, consultative expertise or participation to regulatory forums in order to favour their vested interests.

Section 5. Conclusion

As demonstrated in previous academic work, European integration follows a linear and self-sustaining dynamics (Stone Sweet & Sandholtz, 1997; Stone Sweet & Fligstein, 2002; Goetz, 2009). In the case of network utilities, our study comes in support of the hypothesis of endogenous regulatory cycles underlying market integration. Regulatory cycles have their own properties: (1) the development of regulation through “meta-democratic” multi-level governance (Marks *et al.*, 1996), involving (2) public and private stakeholders (Coen & Richardson, 2009), in which (3) the EC plays a pivotal role (Tholoniati, 2009) and (4) characterised by the search for political consensus (Elgström & Jönsson, 2000; Lewis, 2000),

resulting in (5) second-best policy outcome compared to the initial objective (Bandelow, *et al.*, 2000).

The SES and IEM initiatives illustrate four repeated phases in each cycle: (1) the *ex post* evaluation of remaining obstacles through reports and studies carried out on behalf of the European Commission and her working groups; (2) the Commission's initiative through White Papers, Communications or initial proposals; (3) a consensual bottom-up approach through further studies and public consultations involving member states representatives, industry experts, scholars etc.; (4) a final package proposal discussed and modified within the tripartite co-decision procedure involving the European Commission, the European Parliament and the Council of Ministers. The process ends up with the adoption of a regulatory package of which the outcome is later evaluated in phase (1), making the cycle starts anew.

The regulatory dynamics may be viewed as an “invisible technology” (Berry, 1983) which creates a regulatory “Iron Cage” (Weber, 1994, DiMaggio & Powell, 1983) introducing control and goal-oriented efficiency in the European bureaucracy and leaving little competing alternatives in thinking European markets development. Within this path dependence, the consensus reached at the end of each cycle progressively converges towards the first-best initial objective of creating a single European market. It also introduces uncertainties and strategic opportunities for market participants, efficient market outcomes by reducing fragmentation and revitalizing mature industries. From an academic perspective, applications of the proposed framework to other industries could strengthen its external validity. While we think the same dynamic applies to most network utilities such like rail transport, gas and telecommunications sectors, investigations of the pharmaceutical industry, the postal sector and all other economic activities which are strongly dependent on European regulation could reinforce our proposition. Furthermore, the study invites to future research looking at the interaction between the regulatory cycles with strategic issues for market players.

References

- Andersen, S.S. (2000) 'EU Energy Policy: Interest Interaction and Supranational Authority', *ARENA Working Papers*, WP 00/5
- Bandelow, N.; Schumann, D. and Widmaier, U. (2000) 'European governance by the emergence of new type of Package deals', *German Policy Studies*, 1(1): 8-38.
- Baron, David P. (1995). 'Integrated strategy: Market and Nonmarket Component', *California Management Review*, vol. 37, n°2, p. 47-65.
- Bonardi, J-Ph. (1999). 'Market and nonmarket strategies of a former monopoly during deregulation: the British Telecom case', *Business and Politics*, vol. 1, n° 2, p. 203–232.
- Bonardi, J-Ph.; Urbiztondo, S. and Quélin, B. (2008) 'The political economy of international regulatory convergence in public utilities' *International Journal of Management and Network Economics*, 1(2): 232-256.
- Coen, D. (1997) 'The Evolution of the Large Firm as a Political Actor in the European Union' *Journal of European Public Policy*, 4(1): 91-108.
- Coen, D. (1998) 'The European Business Interest and the Nation State: Large-firm Lobbying in the European Union and Member States', *Journal of Public Policy*, 18(1): 75-100.
- Coen, D. and Thatcher, M. (2008) 'Network Governance and Multi-level Delegation: European Networks or Regulatory Agencies?', *Journal of Public Policy*, 28(1): 49-71.
- Coen, D and Richardson, J (eds) (2009) *Lobbying the European Union: Institutions, Actors, and Issues*, Oxford: Oxford University Press.
- Committee of the Regions (2002) 'Opinion of the Committee of the Regions', *Official Journal*, C278/04, 14 November 2002.
- Committee of the Regions (2009) 'Opinion of the Committee of the Regions Single European Sky II', *Official Journal*, C120/10, 28 May 2009.
- Dehousse, R. (1997) 'Regulation by networks in the European Community: the role of European agencies', *Journal of European Public Policy*, 4(2):246-261.
- Deutsch, K. (1953) *Nationalism and Social Communication*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Dumez, H. and Jeunemaître, A. (2001) 'Improving Air Traffic Services in Europe: The Economic Regulation Perspective' in Henry, C.; Matheu, M. and Jeunemaître, A. (eds) *Regulation of Network Utilities: The European Experience*, Oxford: Oxford University Press, pp. 290-311
- Dumez, H. and Jeunemaître, A. (2004) 'Montée en puissance passée et impasses actuelles de la régulation économique européenne des industries de réseaux', *Droit & Economie de la régulation*, 2:1-16.

- Dumez, H. and Jeunemaître, A. (2006) 'Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives', *European Management Review*, 3(1): 32-43.
- Eberlein, B. and Kerwer, D. (2004) 'New governance in the European Union: A theoretical perspective', *Journal of Common Market Studies*, 42(1): 121-142.
- Eberlein, B. and Grande, E. (2005) 'Beyond delegation: transnational regulatory regimes and the EU regulatory State', *Journal of European Public Policy*, 12(1): 89-112.
- Eikeland, P. O. (2004) *The long and Winding Road to the Internal Energy Market: Consistencies and inconsistencies in EU policy*, FNI Report, 8/2004.
- Eising, R. (2002) 'Policy Learning in Embedded Negotiations: Explaining EU Electricity Liberalization', *International Organization*, 56(1): 85-120.
- Elgström, O. and Jönsson, C. (2000) 'Negotiation in the European Union: bargaining or problem-solving?' *Journal of European Public Policy*, 7(5): 684-704.
- European Commission, (1998) *Report to the Council and the European Parliament on harmonization requirements*, European Commission, DG XVII, March 1998.
- European Commission, (1999a) *Study on Cross-Border Electricity Transmission Tariffs*, by order of the European Commission, DG XVII / C1, Final Report, April 1999.
- European Commission, (1999b) *Second Report to the Council and the European Parliament on Harmonization Requirements*, European Commission, DG XVII, April 1999.
- European Commission, (2000) *Single European Sky Report of the High Level Group*, European Commission DG-TREN, November 2000.
- European Commission, (2001a) *Electricity Liberalisation Indicators in Europe*, OXERA by order of the European Commission, DG-TREN, October 2001.
- European Commission, (2001b) *Analysis of Electricity Network Capacities and Identification of Congestion*, commissioned by the European Commission DG-TREN, Final Report, December 2001).
- European Commission, (2004) *Analysis of cross-border congestion management methods for the EU Internal Electricity Market*, Frontier Economics & Consentec, commissioned by the European Commission, DG-TREN, Final report, June 2004.
- ERGEG (2004) 'Conclusions: Eleventh Meeting of the European Electricity Regulatory Forum, Rome', 16-17 September 2004.
- EWI, (1995) *TPA and Single Buyer Systems, Producers and Parallel Authorizations, Small and Very Small Systems*, Cologne: Energy Economics Institute of the University of Cologne.

- Friebel, G.; Ivaldi, M. and Vibes, C. (2010) 'Railway (De) Regulation: a European efficiency comparison' *Economica*, 77(305): 77–91.
- Glachant, J-M. (2008) 'La dérégulation des industries de réseaux comme politique institutionnelle de création de marché et de mécanismes de gouvernance', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(4) : 487-525.
- Glachant, J-M. (2009) 'Regulating Networks in the New Economy', *EUI Working Papers RSCAS, 2009/05*. Florence: European University Institute.
- Goetz, K. H. (2009) 'How does the EU tick? Five proposition on political time', *Journal of European Public Policy*, 16(2): 202-220.
- Goetz, K. H. and Meyer-Sahaling, J-H. (2009) 'Political time in the EU: dimensions, perspectives, theories', *Journal of European Public Policy*, 16(2): 180-201.
- Greenwood, J. and Karsten, R. (1994) 'Interest Groups in the European Community: Newly Emerging Dynamics and Forms' *West European Politics*, 17(1): 31-52.
- Haas, E. (1961) 'International integration: the European and the universal process', *International Organization*, 15: 366-92.
- Hancher, L. and Moran, M. (eds) (1989) *Capitalism, Culture and Regulation*, Oxford: Oxford University Press.
- Henry, C.; Matheu, M. and Jeunemaître, A. (eds) (2001) *Regulation of Network Utilities: The European Experience*, Oxford: Oxford University Press.
- Héritier, A. (2001) 'Market integration and social cohesion: the politics of public services in European regulation' *Journal of European Public Policy*, 8(5): 825-852.
- Héritier, A. (2002) 'Public-Interest revisited', *Journal of European Public Policy*, 9(6): 995-1019.
- Hoffmann, S. (1966) 'Obstinate or obsolete? The fate of the nation-state and the case of Western Europe', *Daedalus* 95(3): 862–915.
- Hooghe, L. and Marks, G. (2003) 'Unraveling the Central State, but how? Types of Multi-Level Governance', *The American Political Science Review*, 97(2): 233-243.
- IATA (2003) response of IATA to 2003 study on economic regulation
- Jachtenfuchs, M. (2001) 'The governance approach to European integration', *Journal of Common Market Studies*, 39(2): 245–64.
- Jachtenfuchs, M. (2002) 'Deepening and widening integration theory', *Journal of European Public Policy*, 9(4): 650-657.
- Jacquard, Philippe (2000) *Independent Study for the improvement of ATFM*, Eurocontrol, September 2000.

- Keohane, R. (1984) *After Hegemony*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Laffan, B. (1998) 'The European Union: a distinctive model of internationalization' *Journal of European Public Policy*, 5(2): 235-253.
- Lewis, J. (2000) 'The methods of community in EU decision-making and administrative rivalry in the Council's infrastructure', *Journal of European Public Policy*, 7(2): 261-289.
- Marks, G.; Hooghe, L. and Blank, K. (1996) 'European Integration from the 1980s: State-Centric v. Multi-level Governance', *Journal of Common Market Studies*, 34(3): 341-378.
- Matlary, J. H. (1996) "Energy Policy", in Helen and William Wallace (eds), *Policy-Making in the European Union, Third edition*, Oxford: Oxford University Press, pp. 257-277.
- Matlary, J. H. (1997) *Energy Policy in the European Union*, Basingstoke: MacMillan.
- Majone, G. (1990) *Deregulation or Re-regulation? Regulatory Reform in Europe and the United States*, London: Frances Pinter.
- Majone, G. (1994) 'The rise of the regulatory state in Europe', *West European Politics*, 17(3): 77-101.
- Majone, G. (2001), 'Two Logics of Delegation: Agency and Fiduciary Relations in EU Governance', *European Union Politics*, 2(1): 103-122.
- Mendes de Leon, P. (2007) 'The Relationship between Eurocontrol and the EC: Living Apart Together', *International Organizations Law Review*, 2007: 305-320.
- Moran, M. (2002) 'Understanding the Regulatory State', *British Journal of Political Science*, 32(2): 391-413.
- Moravcsik, A. (1995) 'Liberal intergovernmentalism and integration: a rejoinder' *Journal of Common Market Studies*, 33:611-28.
- Performance Review Commission (2006) *An Assessment of Air Traffic Management in Europe in 2006*, 21 December 2006.
- Performance Review Commission (2008) *Evaluation of Functional Airspace Block Initiatives and their contribution to performance improvement*, 31 October 2008.
- Ragin, C. C. and Becker, H. S. (1992) *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Scharpf, F. W. (1988) 'The Joint-decision Trap: Lessons from German Federalism and European Integration', *Public Administration*, 66(3): 239-278.
- Schmidt, S. K. (1996) 'Sterile Debates and Dubious Generalisations: European Integration Tested by Telecommunications and Electricity' *Journal of Public Policy*, 16 (3): 233-271.

Schmidt, S. K. (2000) 'Only an agenda setter? The European Commission's power over the Council of Ministers', *European Union Politics*, 1(1): 37-61.

Stone Sweet, A. and Sandholtz, W. (1997) 'European integration and supranational governance', *Journal of European Public Policy* 4(3): 297-317.

Stone Sweet, A., Fligstein, N. and Sandholtz, W. (2001) *The Institutionalization of Europe*, Oxford: Oxford University Press.

Stone Sweet, A. and Fligstein, N. 'Constructing Markets and Politics: An Institutionalist Account of European Integration' *American Journal of Sociology*, 107 (2002): 1206-1243.

Thatcher, M. (2002) 'Regulation after delegation: independent regulatory agencies in Europe', *Journal of European Public Policy*, 9(6): 954-972.

Thatcher, M. (2007) 'Regulatory agencies, the state and markets: a Franco-British comparison' *Journal of European Public Policy*, 14(7): 1028-1047.

Tholoniati, L. (2009) 'The temporal constitution of the European Commission: a timely investigation', *Journal of European Public Policy*, 16(2): 221-238.

Thomson, R. and Hosli, M (2006) 'Who has the power in the EU? The Commission, Council and Parliament in legislative decision-making', *Journal of Common Market Studies*, Vol. 44. Issue 2: 391-417.

Vasconcelos, J. (2005) 'Towards the internal energy market, how to bridge a regulatory gap and build a regulatory framework', *European Review of Energy Markets*, 1(1): 81-103.

Weber, M. (1994) *Political Writings (Cambridge Texts in the History of Political Thought)*, Peter Lassman and Ronald Speirs (Eds), Cambridge: Cambridge University Press.

Wessels, W. (1998) 'Comitology: fusion in action. Politico-administrative trends in the EU system', *Journal of European Public Policy*, 5(2): 209-234.

Yin, R. (2012) *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Encadré 6. Synthèse du chapitre 1 de la partie 2

Ce chapitre nous a permis de mettre en lumière le fonctionnement institutionnel de l'Europe en matière d'intégration des IR. Insistant sur la dimension réglementaire du processus d'intégration, il analyse la mécanique de production des paquets législatifs qui rythment les restructurations industrielles.

Point 1. La dynamique institutionnelle de production des cadres de régulation suit une mécanique cyclique, caractérisée par (1) une gouvernance multi-niveaux et méta-démocratique ; (2) dans laquelle les acteurs publics et privés représentent leurs intérêts propres ; (3) où la CE joue un rôle central de pilote du processus ; (4) à la recherche de consensus politique ; (5) produisant des résultats sous-optimaux par rapport à l'objectif supranational d'intégration.

Point 2. Le cycle endogène caractérisé par nos études de cas se compose de quatre phases : (1) l'évaluation de la situation et l'identification des obstacles à l'intégration ; (2) l'initiative législative de la CE ; (3) une phase d'étude visant à réajuster la proposition et parvenir à un consensus ; et (4) la procédure de codécision qui aboutit à la signature du paquet législatif. Les effets de ce dernier seront alors évalués dans la phase 1 du cycle suivant.

Point 3. Cette mécanique cyclique fait progressivement converger le consensus politique vers l'objectif initial d'intégration selon une « *path dependence* » qui écarte, cycle après cycle, les alternatives possibles. Le temps de rotation du cycle décroît jusqu'à une durée incompressible de 3 à 5 ans.

Point 4. Dans une dynamique *top-down*, le cycle de régulation rythme les restructurations industrielles en termes d'architectures de marché et de modes de régulation. Selon une dynamique *bottom-up*, le cycle s'adapte aux évolutions des marchés et aux comportements des acteurs.

Nous verrons dans le chapitre qui suit, comment les entreprises restructurent leurs relations de coopération et de concurrence face à l'évolution des cadres de régulation européens.

CHAPITRE 2. DÉRÉGULATION ET CHOIX STRATÉGIQUES : ENTRE CONCURRENCE ET COOPÉRATION

Ce second chapitre du développement de la thèse s'appuie sur un article co-écrit avec Paul Chiambaretto du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique. Il traite des effets de la dérégulation industrielle sur les relations de coopération et de concurrence entre anciens monopoles. Il montre, au travers de l'étude de l'évolution des alliances ferroviaires internationales, comment les entreprises actives sur les IR en cours de dérégulation sont amenées à restructurer leurs marchés *via* la réévaluation de leurs relations coopératives et concurrentielles. L'article insiste sur la nécessité de tenir compte, au cours de cette réévaluation, des actions stratégiques des partenaires et concurrents sur l'ensemble des marchés interconnectés et non pas uniquement sur le marché de l'alliance considérée. Ainsi, en s'appuyant sur les notions d'effets de portefeuilles d'alliances (Lavie, 2007 ; Wassmer, 2010) et de concurrence multipoints (Bernheim & Whinston, 1990 ; Dumez & Jeunemaître, 2009a), l'article développe un outil d'analyse qualitative des alliances qui tient compte à la fois des dimensions traditionnelles de la stratégie – le marché, les structures de marché et l'environnement non-marché (Baron, 1995 ; Dumez & Jeunemaître, 2005) – mais aussi des effets de portefeuilles d'alliances, dès lors qu'il existe plusieurs points de contact entre les partenaires. Baptisé « Séquences Stratégiques Multidimensionnelles appliquées aux Alliances » (SSMA), l'outil permet d'analyser les stratégies de coopération et de concurrence entre firmes en parallèle des phénomènes de structuration de marché et de régulation. L'article a été présenté en conférences (AIMS 2013 et ATLAS-AFMI 2013) et fait actuellement l'objet d'une évaluation pour publication dans la revue *Management International*.

Dérégulation et restructuration des relations inter-firmes : les Séquences Stratégiques Multidimensionnelles appliquées aux Alliances ferroviaires européennes

Benjamin Lehiany

PhD candidate, CRG-Ecole Polytechnique, 828 boulevard des Maréchaux, 91762 Palaiseau Cedex. Benjamin.lehiany@polytechnique.edu (corresponding author).

Paul Chiambaretto

PhD candidate, CRG-Ecole Polytechnique, 828 boulevard des Maréchaux, 91762 Palaiseau Cedex.

RESUME: Afin d'étudier les phénomènes de restructuration des relations inter-firmes dans le cadre d'une dérégulation sectorielle, l'article développe un outil d'analyse qualitative des stratégies d'alliance : les séquences stratégiques multidimensionnelles appliquées aux alliances (SSMA). En plus des trois dimensions traditionnelles de la stratégie – sur le marché, sur les structures de marché et non-marché – l'outil incorpore les effets de portefeuilles d'alliances à l'analyse des dynamiques concurrentielles et coopératives. L'analyse s'appuie sur une étude de cas multiple conduite sur quatre alliances ferroviaires européennes (Alleo, Artesia, Eurostar et Thalys) au cours du processus de libéralisation du transport international de passagers en Europe. L'étude montre la nécessité de tenir compte à la fois des dimensions traditionnelles de la stratégie mais aussi des effets de portefeuilles d'alliances dès lors qu'il existe plusieurs points de contact entre partenaires. Nous discutons alors les apports des SSMA dans la compréhension des phénomènes d'alliances stratégiques et de leur évolution.

Mots clés : alliances, portefeuille d'alliances, séquences stratégiques, libéralisation, industrie ferroviaire

Section 1. 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 ; Prévot & 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). Ici, la contrainte légale est vue comme un facteur explicatif du recours aux stratégies d'alliances, exogène et fixe dans le temps. Or, comme nous le verrons, les vagues de dérégulation, *i.e.* l'ouverture à la concurrence de secteurs d'activité historiquement monopolistiques, font s'effondrer ces barrières légales et affectent les relations de coopération entre les entreprises. L'effondrement des barrières légales transforme alors l'alliance « contrainte » en une alliance stratégique, c'est-à-dire choisie parmi d'autres alternatives (Garcia-Canal *et al.*, 2002). 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 l'évolution d'une alliance est alors indissociable de l'environnement concurrentiel, technologique, culturel et réglementaire des partenaires (Madhavan *et al.*, 1998 ; Meschi, 2005). Ces derniers adoptent des stratégies de réponses au changement (Oliver, 1991 ; Koka *et al.*, 2006), dans le but restructurer leur réseau d'alliances (Madhavan *et al.*, 1998 ; Lavie & Singh, 2011) et d'améliorer leur performance individuelle (Kogut, 1989 ; Koka & Prescott, 2008 ; Lavie, 2007). En parallèle, les stratégies d'entreprises dans l'environnement non-marché – constitué de l'ensemble des forces sociales, politiques et légales qui influencent le jeu de la concurrence (Baron, 1995, 1996) – peuvent à leur tour être menées dans le but de favoriser l'alliance. Dans cette perspective, la réglementation devient un outil stratégique à la disposition des partenaires, source d'avantage concurrentiel pour l'alliance (Dumez & Jeunemaître, 2005). Il est donc nécessaire d'adopter une vision dynamique et multidimensionnelle de l'ensemble de ces stratégies.

En outre, plusieurs études ont récemment souligné l'importance que peuvent jouer les « effets de portefeuille d'alliances » dans l'évolution des relations inter-organisationnelles (Lavie, 2007 ; Wassmer, 2010). En effet, lorsque plusieurs entreprises se retrouvent partenaires dans différentes alliances, diverses formes d'externalités positives ou négatives (les effets de portefeuilles), peuvent émerger (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996 ; Parise & Casher, 2003 ; Wassmer & Dussauge, 2011, 2012). Dans une perspective proche de la concurrence multipoints (Bernheim & Whinston, 1990 ; Dumez & Jeunemaître, 2009a), il est en effet possible d'envisager des situations dans lesquelles différentes entreprises multiplient les points de contact, amplifiant ainsi les effets de dépendance et d'otage mutuel (Pisano *et al.*, 1998). De ce fait, les actions stratégiques d'un partenaire au sein d'une alliance auront à la fois des répercussions sur l'alliance focale, mais aussi sur l'ensemble des autres alliances (Heider, 1958 ; Vonortas, 2000 ; Madhavan *et al.*, 2004). Dès lors, l'étude de l'évolution des alliances nécessite la prise en compte des interactions entre alliances interconnectées. L'objectif de cette recherche est alors d'analyser l'évolution des alliances internationales dans le cadre d'une libéralisation sectorielle. Plus précisément, elle s'attèle à montrer que si l'évolution du cadre réglementaire implique une réévaluation de la coopération entre firmes (Kogut, 1989 ; Dickson & Weaver, 1997 ; Madhavan *et al.*, 1998), celle-ci doit tenir compte des phénomènes de régulation et de redéfinition de marché sur l'ensemble des espaces comprenant des points de contact entre ces firmes.

À cette fin, nous avons recours à une méthodologie qualitative d'étude de cas multiple, justifiée par la volonté d'identifier et d'expliquer des relations plus que de mesurer des corrélations. Nous choisissons donc quatre alliances du secteur ferroviaire européen – Eurostar (SNCF, LCR, SNCB), Thalys (SNCF, Deutsche Bahn, SNCB) et Aléo (SNCF, Deutsche Bahn) et Artesia (SNCF, Trenitalia) – pour analyser leur évolution au cours de ces dernières années, marquées par des vagues de libéralisation successives. Au sein de chaque cas, l'unité d'analyse (*i.e.*, l'objet sur lequel porte l'investigation, Lehiany, 2012) correspond à l'ensemble des manœuvres stratégiques de l'alliance focale. Les données collectées alimentent les analyses intra-cas par le recours à la narration analytique (Bates *et al.*, 1998 ; Dumez & Jeunemaître, 2006). Ensuite, nous développons un outil d'analyse qualitative des alliances, qui tient compte à la fois des séquences stratégiques multidimensionnelles (ci-après SSM, Dumez & Jeunemaître, 2005) mais aussi des effets de portefeuilles d'alliances. Cet outil, baptisé « séquences stratégiques multidimensionnelles appliquées aux alliances » (ci-après SSMA), permettra d'analyser successivement dans le temps et simultanément dans les

quatre dimensions de la stratégie d'alliance – sur le marché, sur les structures de marché, non-marché et entre alliances – les actions et réactions d'une alliance focale et de ses membres. Dans un second temps, une analyse inter-cas est menée par une analyse multicritères qui s'appuie sur les recommandations théoriques concernant les facteurs structurels et environnementaux susceptibles d'orienter les choix stratégiques. Deux niveaux d'analyse y seront articulés : celui de l'alliance, dont les caractéristiques internes seront étudiées, et celui de l'environnement de l'alliance, caractérisé par les éléments externes à l'alliance.

Les résultats confirment dans un premier temps que l'évolution de la réglementation perturbe les équilibres coopératifs et concurrentiels au sein du secteur ferroviaire européen. Néanmoins, si certains acteurs ont décidé de rompre la coopération et de concurrencer les anciens partenaires, d'autres alliances semblent au contraire se renforcer pour affronter la concurrence. L'analyse multicritères inter-cas produit des résultats qui ne permettent pas d'expliquer ces différences de trajectoires. Notamment, si l'évolution observée des alliances Thalys et Alfeo semble cohérente avec les recommandations théoriques, celle d'Eurostar et Artesia semble au contraire les contredire. Or, la prise en compte des effets de portefeuilles dans les SSMA permet d'expliquer ces contradictions. En effet, du fait des multiples points de contact entre les opérateurs ferroviaires, les SSMA ont mis en évidence des phénomènes « d'otages mutuels » (Pisano et al., 1998), de « triade déséquilibrée » (Heider, 1958 ; Madhavan *et al.*, 2004), de « ressources-réseaux » (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996 ; Lavie, 2007 ; Parise & Casher, 2003) ou encore d'effets d'appartenance (Wassmer & Dussauge, 2012), qui ont influencé les décisions stratégiques des partenaires dans l'ensemble des alliances étudiées. Ainsi, l'article enrichit l'étude qualitative des portefeuilles d'alliances, dont les rares contributions sont centrées sur le portefeuille dans sa globalité comme unité d'analyse et non pas sur une alliance particulière (Hoffmann, 2007 ; Lavie & Singh, 2011 ; Rindova *et al.*, 2012). Il contribue également à la meilleure compréhension des phénomènes de restructuration des relations concurrentielles et coopératives lorsque l'environnement est perturbé.

Nous discutons dans une première partie les éléments théoriques qui justifient le recours aux SSMA. Ensuite, une seconde partie permettra de détailler l'approche méthodologique qui a été adoptée, ainsi que les éléments du contexte empirique spécifiques au secteur ferroviaire. La troisième partie est consacrée à l'étude empirique des alliances Alfeo, Artesia, Eurostar et

Thalys. Enfin, nous discutons l'apport de notre étude au regard de la littérature et de nos résultats empiriques.

Section 2. Cadre théorique : alliances, séquences stratégiques et effets de portefeuilles

Depuis une vingtaine d'années, le nombre d'alliances a considérablement augmenté dans la majorité des secteurs et des pays. Elles jouent un rôle de plus en plus important dans les stratégies des firmes, puisque près de 20% de leurs actifs seraient engagés dans des alliances (Ernst, 2004) et contribueraient à environ 30% de leurs revenus (Kale et al. 2009). Il n'est donc pas surprenant de constater qu'elles continuent de faire l'objet de nombreuses recherches en management. Nous discutons dans cette partie la pertinence d'un outil d'analyse qualitative des alliances stratégiques qui tient compte des effets de portefeuilles d'alliances.

2.1. La nécessité d'adopter une approche multidimensionnelle

Si l'on se concentre sur la dynamique concurrentielle des alliances, c'est-à-dire sur les différentes séquences d'actions et de réactions stratégiques qu'elles développent (Bates *et al.*, 1998), il est nécessaire de tenir compte des phénomènes de structuration de marché et de régulation (Dumez & Jeunemaître, 2005). En effet, quel que soit le niveau d'analyse (macro environnement, secteur etc.), les dimensions stratégiques de structuration de marché et non-marché jouent contraignent et habilitent à la fois les stratégies des firmes (Dumez & Jeunemaître, 1999, 2009b).

Le recours à la stratégie d'alliance peut tout d'abord s'appréhender comme une *stratégie de marché*. L'enjeu est alors d'améliorer son avantage concurrentiel sur un marché donné. Les alliances peuvent en effet permettre une meilleure maîtrise des quantités ou des prix (Oum *et al.*, 1996), une réduction des coûts de transaction (Stuckey, 1993) et la réalisation d'économies d'échelle ou d'envergure (Ahuja, 2000 ; Hennart, 1988 ; Kogut, 1988). Elles permettent de s'adapter plus rapidement aux mouvements stratégiques des concurrents (Dussauge & Garrette, 1999 ; Inkpen, 2001) et à l'hyper-compétition (D'Aveni, 1995) ou

encore, d'accélérer le développement de nouveaux produits (Castañer *et al.*, 2009). Selon Kogut (1988), une alliance peut avoir pour objectif d'augmenter sa capacité à faire face à un concurrent plus fort. Une fois l'alliance formée, les partenaires peuvent collectivement ou individuellement mettre en place des stratégies de marché (prix/quantité, qualité de l'offre etc.) dans le but de renforcer l'alliance ou la position d'une firme dans l'alliance.

Ensuite, le recours aux alliances peut consister à définir les contours géographiques ou économiques des marchés (Yoshino & Ragan, 1995 ; Contractor & Lorange, 2002 ; Prevot & Meschi, 2006 ; Meschi, 2009). Il s'agit alors de *stratégies de (re)définition de marché* (Dumez & Jeunemaître, 2004a et 2005). En effet, les alliances peuvent contribuer à la pénétration de nouveaux marchés géographiques (Meschi, 2005 ; Pan & Tse, 2000), ou adjacents sur le plan économique (Gassmann *et al.*, 2010 ; Lew *et al.*, 2013). Ainsi, la stratégie d'alliance peut avoir pour objectif de faire converger deux marchés initialement séparés par des frontières légales, géographiques, technologiques ou industrielles (Bauer, 2005). Les stratégies de redéfinition de marché concernent également les reconfigurations *ex-post* des activités de l'alliance (diversification de l'offre collective, stratégies individuelles de rupture d'un partenariat, etc.).

Enfin, les alliances peuvent être assimilées à des *stratégies non-marché*, c'est-à-dire à des stratégies ayant pour objectif d'influencer les règles du jeu de la concurrence en faveur des partenaires de l'alliance (Baron, 1995, 1996). Le recours à l'alliance peut ainsi avoir pour objectif d'augmenter son pouvoir de négociation dans l'environnement non-marché, défini comme l'ensemble des forces sociales, politiques et légales qui peuvent influencer le jeu de la concurrence (Baron, 1995). Pour les alliances et leurs membres, ces stratégies prennent la forme de lobbying auprès des pouvoirs publics, de politiques visant à améliorer leur réputation ou à détériorer celle d'un concurrent, ou encore à saisir les autorités de surveillance des marchés et poursuivre un concurrent en justice. Dans un contexte de libéralisation, les anciens monopoles peuvent chercher à profiter de l'instabilité réglementaire pour développer ce type de stratégies en cherchant à verrouiller l'entrée de nouveaux concurrents sur leur marché domestique, tout en menant des stratégies d'expansion internationale (Bonardi, 1999, 2004).

Afin d'étudier ces différentes dimensions de manière simultanée, Dumez et Jeunemaître (2005) ont développé un outil méthodologique appelé les « séquences stratégiques

multidimensionnelles » (SSM). Cet outil a été conçu pour étudier les actions d'une unité d'analyse de manière longitudinale et cela à travers plusieurs dimensions. Les auteurs expliquent ainsi que « *l'étude séparée des trois [dimensions] ne permet pas de bien comprendre la démarche stratégique des entreprises ; en revanche, l'étude de la manière dont les entreprises concurrentes développent dans le temps des stratégies successives et simultanées sur ces trois dimensions constitue un point de focalisation possible de la recherche permettant de prendre en compte, en plus des stratégies elles-mêmes, les phénomènes de structuration des marchés et la régulation.* » (Dumez & Jeunemaître, 2005 : 33).

Pour autant, les SSM n'ont pas été développées en vue d'étudier les alliances. Si celles-ci ont pu être mobilisées dans une étude de cas unique (Roy & Yami, 2009), elles ne sont pas directement applicables à l'étude de plusieurs alliances présentant des points de contact. En effet, les alliances sont génératrices d'externalités qui doivent être analysées plus systématiquement.

2.2. L'importance des effets de portefeuilles dans la compréhension des alliances internationales

Depuis quelques années, la littérature sur les alliances s'est enrichie du concept de portefeuilles d'alliances. Il existe de nombreuses définitions, et nous proposons d'adopter celle de Lavie (2007), à savoir l'ensemble des alliances directes d'une firme focale avec ses partenaires³³. La particularité de ce concept est d'offrir une vision globale de l'ensemble des alliances d'une firme et donc de mettre en évidence les éventuelles interactions existantes entre celles-ci (Wassmer, 2010). Ces interactions, qui peuvent être aussi bien positives que négatives, sont généralement appelées « effets de portefeuilles ».

Ces effets de portefeuilles peuvent s'expliquer à travers plusieurs logiques. Dans une approche par les ressources, les alliances servent à accéder à des ressources-réseaux que la firme focale ne possède pas (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). En accédant simultanément à plusieurs ressources-réseaux à travers ses alliances, la firme focale va pouvoir combiner des

³³ Lavie (2007) définit un portefeuille d'alliances comme « *A firm's collection of direct alliances with partners* »

ressources issues de plusieurs firmes et créer de la valeur. Ces phénomènes de combinaisons peuvent créer des synergies ou au contraire des redondances (Parise & Casher, 2003 ; Wassmer & Dussauge, 2011, 2012). Une autre logique, plus proche de la concurrence multipoints (Bernheim & Whinston, 1990 ; Gimeno & Woo, 1996 ; Dumez & Jeunemaître, 2009a), permet d'envisager que deux partenaires puissent former plusieurs alliances sur différents marchés. Ce faisant, les actions entreprises par l'un des partenaires sur l'une des alliances peuvent avoir des répercussions sur les autres alliances (Vonortas, 2000). Enfin, dans une perspective plus proche des réseaux sociaux, la signature d'une alliance avec une compagnie concurrente d'un partenaire peut créer des tensions en créant des « triades déséquilibrées » (Heider, 1958 ; Madhavan *et al.*, 2004). Dans cette configuration, la firme focale pourra avoir à faire un arbitrage entre la première et la deuxième alliance afin de réduire les tensions entre ses partenaires concurrents.

Il est donc crucial de prendre en compte les interactions entre les différentes alliances d'une firme focale afin de sortir d'une vue purement dyadique (Choi & Wu, 2009) et cela même dans le cadre d'une recherche qualitative. Les rares contributions qualitatives sur les portefeuilles d'alliances n'étudient pas les alliances « une par une » mais comme un tout (Hoffmann, 2007 ; Lavie & Singh, 2011 ; Rindova *et al.*, 2012). Il est donc important de développer un outil permettant d'étudier chaque alliance de manière individuelle, tout en prenant en compte les effets de portefeuilles générés par chaque alliance.

2.3. Présentation des séquences stratégiques multidimensionnelles pour les alliances

Nous développons dans cette partie un outil permettant d'adapter les séquences stratégiques multidimensionnelles à l'étude des alliances. Ces séquences stratégiques multidimensionnelles appliquées aux alliances (SSMA) s'appuient sur l'outil développé par Dumez et Jeunemaître (2005). Les SSMA ajoutent aux trois dimensions traditionnelles des SSM – sur le marché, sur les structures de marchés et non-marché – la dimension des effets de portefeuilles d'alliances. Cette dimension supplémentaire permettra de prendre en considération les diverses formes d'externalités (ou effets de portefeuilles) qui peuvent se manifester dès lors que plusieurs entreprises se retrouvent partenaires dans plusieurs alliances.

Tout d'abord, si le développement en parallèle de plusieurs alliances peut permettre à la firme focale de combiner des ressources-réseaux issues de partenaires différents (Wassmer & Dussauge, 2011, 2012), l'analyse des effets de portefeuilles implique d'observer les synergies et les conflits générés par l'ajout ou l'évolution d'un partenariat. Ainsi, la prise en compte du contexte relationnel d'une alliance permet d'intégrer les effets d'appartenance dus aux alliances préexistantes (Wassmer & Dussauge, 2012). En effet, lorsque les deux partenaires appartiennent à des groupes ou des alliances multilatérales différentes, des tensions peuvent apparaître entre eux (Chiambaretto & Dumez, à par.). De même, l'ajout d'une nouvelle alliance avec une firme concurrente d'un partenaire préexistant peut créer des triades instables (Heider, 1958 ; Madhavan *et al.*, 2004). Mais le raisonnement peut fonctionner à l'inverse lorsqu'un partenaire existant joue le rôle de « garantie » pour intégrer un nouveau partenaire dans le portefeuille d'alliances (Gulati & Gargiulo, 1999 ; Min & Mitsuhashi, 2012). Il est donc important de prendre en compte le contexte relationnel d'une alliance afin d'observer les éventuels conflits qui peuvent être générés par d'autres alliances.

De plus, lorsque deux partenaires se retrouvent dans plusieurs alliances (bilatérales ou multilatérales), on observe une situation que l'on pourrait qualifier de « coopération multipoints ». L'enjeu n'est plus d'obtenir la plus grande part de marché mais d'extraire le plus de valeur de chaque alliance, tout en gardant en tête les éventuelles répercussions sur d'autres alliances (Bernheim & Whinston, 1990 ; Vonortas, 2000 ; Dumez & Jeunemaître, 2009). Les actions d'un partenaire au sein d'une alliance ont non seulement pour effet d'affecter sa réputation dans cette alliance, mais aussi de dévoiler ses réelles intentions quant au niveau de coopération sur l'ensemble des points de contact (Das & Teng, 2000). L'étude des effets de portefeuilles permet donc de mettre en évidence des effets d'otages mutuels (Pisano *et al.*, 1988) qui alignent les intérêts des partenaires et accroissent la difficulté de sortie de l'alliance par la menace de représailles sur l'ensemble des alliances en commun.

Nous nous proposons d'illustrer les SSMA en étudiant les séquences stratégiques de quatre alliances ferroviaires internationales. Il convient tout d'abord de préciser les fondements méthodologiques de la démarche.

Section 3. Méthodologie et contexte empirique

Cette section développe dans un premier temps l'approche méthodologique qui a été retenue pour l'étude. Ensuite, les principaux éléments du contexte empirique dans lequel elle s'inscrit seront détaillés.

3.1. Méthodologie de la recherche

Malgré les avancées considérables dans la compréhension des phénomènes d'alliance, certaines thématiques récurrentes continuent de faire l'objet de nombreuses recherches en management, comme l'analyse des échecs des alliances (Kale & Singh, 2009 ; Lunnan & Haugland, 2008 ; Meschi, 2003) et de leur instabilité (Das & Teng, 2000 ; Greve *et al.*, 2013 ; Makino *et al.*, 2007), la compréhension des critères de sélection des partenaires (Hagedoorn & Frankort, 2008 ; Shah & Swaminathan, 2008), l'étude des mécanismes de gouvernance (Gulati, 1998 ; Reuer & Ariño, 2007) ou encore l'analyse des facteurs de performance (Christoffersen, 2013).

Pour étudier ces problématiques, les méthodologies employées sont variées et font appel à divers outils d'analyse. Si de nombreuses contributions peuvent être qualifiées de « quantitatives » (c'est-à-dire faisant appel aux techniques statistiques et économétriques), plusieurs approches peuvent être mobilisées, telles que l'analyse des réseaux sociaux (Min & Mitsuhashi, 2012 ; Saglietto, 2009), la simulation (Axelrod, 2007 ; Cartier, 2006), l'analyse quali-quantitative (Leischnig *et al.*, à par.) ou encore l'expérimentation (Arend, 2009). Pour autant, dès les premiers travaux sur les alliances, la démarche qualitative a montré son intérêt (Parkhe, 1993). Wacheux (1993, p. 114) précise ainsi que « *le domaine des alliances est un champ de recherche où les incertitudes théoriques sont fortes (malgré une littérature abondante) et la connaissance de pratiques effectives des firmes est faible. Par conséquent, les méthodes qualitatives sont appropriées pour alimenter la connaissance du champ en concepts, propositions et hypothèses* ». Certaines problématiques relatives aux phénomènes d'alliances nécessitent en effet le recours à des études exploratoires, de nature qualitative, afin d'identifier les mécanismes sous-jacents et leurs relations, avant de les mesurer quantitativement. Ainsi, les travaux récents d'Hoffmann (2007), d'Ozcan et Eisenhardt (2009) ou encore de Lavie & Singh (2011) étudient les évolutions des alliances au moyen d'études de

cas longitudinales. Ces approches qualitatives permettent alors d'étudier les alliances à travers plusieurs dimensions.

L'objectif de cette contribution n'étant pas de quantifier l'impact d'une libéralisation sur l'évolution des alliances, mais plutôt d'analyser l'articulation entre ces phénomènes, nous avons choisi d'avoir recours à une méthodologie qualitative d'étude de cas. 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). L'approche qualitative offre généralement une vision plus large des phénomènes, en partie grâce à l'utilisation de 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 réplication (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 réplication littérale), soit (b) des résultats contrastés (une réplication théorique)³⁴ ». À partir de ces cas, nous pouvons alors utiliser des méthodes de comparaison pour mettre en place une analyse inter-cas. S'inspirant de la logique des *Small-N case study* (étude d'un petit nombre de cas, Abbott, 2001), notre travail consiste à s'appuyer sur les analyses intra et inter-cas pour identifier les relations entre les facteurs susceptibles d'influencer l'évolution des relations inter-firmes.

Le choix du terrain doit tenir compte de certains critères pour assurer 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 multiples points de contact entre les partenaires, (3) dans un environnement légal changeant, comme une libéralisation. Le secteur ferroviaire européen répond parfaitement à l'ensemble de ces critères. Les quatre cas d'alliance qui ont été sélectionnés au sein de ce secteur sont : Alleo (SNCF-DB), Artesia (SNCF-Trenitalia), Eurostar (SNCF-LCR-SNCB) et Thalys (SNCF-SNCB-DB). Pour obtenir des données sur chaque alliance, plusieurs sources ont été recoupées. Nous avons tout d'abord réalisé une série de 14 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

³⁴ « *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)* »

moment de la recherche) ainsi qu'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, RFF), ainsi que des spécialistes du secteur. À cette série d'entretiens s'ajoute une observation participante de 100 jours réalisée chez RFF sur la période 2011-2012, avec un accès aux documents internes et à de nombreux représentants de RFF et de la SNCF. L'observation a principalement consisté à travailler conjointement avec RFF et la SNCF sur la définition de systèmes d'information capables de gérer les circulations ferroviaires dans un contexte d'ouverture à la concurrence, nous permettant ainsi de réaliser un travail d'enquête de terrain « en situation » (Chanlat, 2005). 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 des entreprises concernées, des sources juridiques (Journal Officiel de l'UE, rapports de la Commission Européenne, du Sénat etc.) et des livres spécialisés sur le sujet. L'ensemble des données recueillies a permis de construire les chronologies de l'évolution des alliances, d'abord présentées par la narration analytique (Bates et al., 1998 ; Boudès, 2004 ; Dumez & Jeunemaître, 2006), puis retranscrites dans les SSMA. D'un point de vue opérationnel, nous construisons nos SSMA en utilisant à chaque fois les manœuvres stratégiques d'une alliance « focale » comme unité d'analyse.

Avant de passer à l'étude empirique des alliances sélectionnées, il convient de préciser quelques éléments de contexte spécifiques au secteur du transport ferroviaire européen et à ses principaux acteurs.

3.2. 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).

C'est donc en 1991 que l'industrie européenne du transport ferroviaire 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'alliances) si elle souhaite pénétrer son marché dans le cadre de trajets internationaux. Quatre ans plus tard, les directives 95/18/CE et 95/19/CE, respectivement relatives au statut des EF et aux redevances d'utilisation d'infrastructures, viendront renforcer cet élan en imposant la création d'un gestionnaire d'infrastructure (GI) indépendant, garant de l'accès au réseau par des tiers et de l'allocation des capacités ferroviaires (« les sillons »). Il faudra attendre 2001 et le premier « paquet ferroviaire » pour que les enjeux relatifs à l'infrastructure et à son accès soient plus clairement énoncés. Ainsi, la directive 2001/12/CE entérine la séparation entre l'infrastructure et l'exploitation, et établit une distinction entre les activités de fret et de passagers qui se traduit par l'interdiction de subventions croisées. Les autres directives du paquet visent à étendre l'accès aux licences d'exploitation (2001/13/CE), à mettre en place des normes d'interopérabilité pour faciliter les flux internationaux (2001/16/CE) et à favoriser un tarif d'accès au réseau non discriminatoire, basé sur les coûts d'exploitation (2001/14/CE). Pour toutes ces mesures, ce premier paquet recevra l'appellation de « paquet infrastructure ». Très rapidement suivra le second paquet ferroviaire, dit « paquet fret » de 2002-2004, qui généralise l'ouverture à la concurrence du transport de marchandises, y compris domestique, au plus tard le 1^{er} janvier 2007.

Le troisième paquet ferroviaire (ou paquet « voyageur ») s'attaque en 2007 au transport de passagers. Il prévoit un droit d'accès aux réseaux de tous les États Membres (pour les EF européennes) sur le transport international de voyageurs (directive 2007/58/CE) au plus tard le 1^{er} janvier 2010. Ce droit d'accès s'accompagne de la possibilité de cabotage, *i.e.* prendre et/ou déposer des passagers dans un même État Membre au cours d'un trajet international. Par

exemple, un Paris-Venise effectué par la SNCF pourra prendre ou déposer des passagers à Milan. Cette directive centrale est accompagnée de trois autres directives relatives à la sûreté et aux droits des voyageurs, comme pour les paquets précédents (Sénat, 2009). La version finale du paquet ne donnera cependant pas de date pour l'ouverture des marchés domestiques, laissant planer un suspense insoutenable sur l'étape ultime de la libéralisation. 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 international » pour le transport international de voyageurs et d'autre part, la possibilité de cabotage³⁵ qui introduit dans une certaine mesure une dose de concurrence sur les marchés domestiques (Johnson & Nash, 2012). En pratique, le bilan de l'ouverture des liaisons internationales révèle l'appétit du marché avec 22 millions de voyageurs en 2009³⁶.

La libéralisation du transport international de voyageurs met donc en concurrence des acteurs historiquement en situation de monopole sur leur territoire, et partenaires sur les liaisons internationales. Leurs différences relatives de taille et d'expérience promettent des affrontements stratégiques sans précédents dans l'histoire du chemin de fer. Notamment, la SNCF en France et la DB en Allemagne sont les deux géants du secteur. La SNCB en Belgique et LCR au Royaume-Uni, moins importants en termes de taille, sont incontournables sur le plan géographique.

Créé en 1937, la SNCF est un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC, depuis 1983). Elle détient cependant des participations majoritaires ou totales dans des sociétés de droit privé *via* le groupe SNCF³⁷. Elle exploite (au nom de RFF) environ 32 000 km de lignes et transporte 1 milliard de passagers par an. Avec plus de 30 milliards d'euros de chiffre d'affaire en 2010 (dont plus de 7 milliards hors ferroviaire), c'est un acteur dominant sur la scène ferroviaire européenne et mondiale. En effet, 20% de ce chiffre d'affaire est réalisé à l'international dans 120 pays, révélant une volonté stratégique de conquête de marchés étrangers³⁸.

³⁵ 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.

³⁶ Données 2010 disponibles sur le site Internet de la SNCF.

³⁷ Le groupe SNCF réunit plus de 650 filiales.

³⁸ Données disponibles sur le site Internet de la SNCF.

La DB est la première entreprise d'Europe en matière de transport ferroviaire (hors Russie). C'est une société anonyme créée en 1994 par la fusion des opérateurs des RFA et RDA réunifiés. Elle est totalement détenue par l'État allemand. La DB exploite le plus grand réseau d'Europe avec ses 33 000 km de lignes et regroupe au sein de sa holding plus de 1000 filiales à travers le monde. En 2010, elle a généré 34.4 milliards d'euros de chiffre d'affaire dont 30% à l'international (dans 130 pays). La DB affiche clairement sa stratégie de conquête des marchés internationaux, qui se traduit par une politique d'expansion via de nombreux rachats et filiales communes (Le Guay et al, 2010).

La SNCB est une entreprise publique créée en 1926, qui gère et exploite le réseau ferré belge (SNCB Holding regroupe Infrabel qui gère l'infrastructure et SNCB qui l'exploite). En 2010, elle enregistre 2.5 milliards d'euros de chiffre d'affaire, en assurant le transport de plus de 200 millions de passagers sur près de 3500 km de réseau. 10.8% de son chiffre d'affaire est réalisé sur les activités européennes. Malgré sa relative petite taille face à ses voisins français ou allemands, la SNCB est un acteur central de la région, tant par sa position géographique que par ses participations dans Eurostar Group ou Thalys International (présentés plus bas).

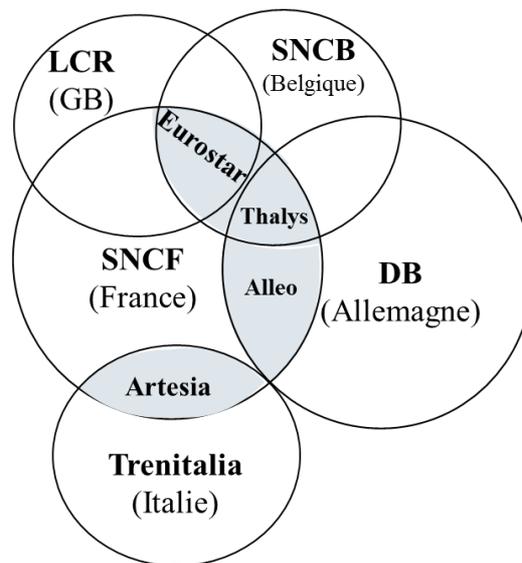
Trenitalia est une entreprise de transport ferroviaire italienne créée en 2000 comme filiale à 100% du groupe Ferrovie dello Stato, société anonyme au capital entièrement détenu par l'État italien. Elle réalise 5,7 milliards d'euros de chiffre d'affaire en 2010, et son développement à l'international reste limité.

LCR (London & Continental Railways) est une compagnie de droit britannique créée en 1994, à la suite de la privatisation de British Rail. LCR est détenue par Bechtel (19%), Warburg (19%), Virgin (18%), National Express (17.5%), SNCF (8.5%), London Electricity (8.5%), Arup (3.5%), Halcrow (3%) and Systra (3%). Initialement capitalisée *via* un apport de 70 millions de Livres depuis les actionnaires et 430 millions de Livres de facilités bancaires, LCR remporte en 1996 l'appel d'offre du gouvernement britannique pour la construction et l'exploitation de la liaison entre Londres et le tunnel sous la Manche. La société European Passenger Services, partie anglaise de l'alliance Eurostar détenue par British Rail, est alors transférée à LCR, qui la rebaptise Eurostar UK Ltd (EUKL). En juin 2009, le département des

transports britanniques nationalise LCR. EUKL est alors rebaptisée Eurostar International Limited (EIL)³⁹.

À première vue, ces cinq EF semblent très hétérogènes, aussi bien en termes de statut juridique, de gouvernance interne, de résultats ou de stratégie d'expansion géographique. Outre leur stratégie commune au sein de Railteam⁴⁰ (excepté Trenitalia), ces firmes coopèrent sur des segments spécifiques de leurs activités au travers des alliances Alleo (DB-SNCF), Artesia (SNCF-Trenitalia), Eurostar (LCR-SNCB-SNCF) et Thalys (DB-SNCB-SNCF). Aussi, dès l'annonce en 2007 de l'ouverture à la concurrence du transport international de passagers, de nombreuses tensions sont apparues entre les partenaires, donnant lieu à une reconfiguration des partenariats. L'étude de ces quatre cas permettra donc de mettre en évidence les effets de portefeuille évoqués plus haut. La figure ci-dessous illustre les intersections entre les partenaires de ces quatre alliances.

Figure 27. Acteurs et alliances ferroviaires internationales étudiées



³⁹ Site institutionnel de LCR (données financières indisponibles) : <http://www.lcrhq.co.uk/>

⁴⁰ Railteam est une alliance d'entreprises ferroviaires européennes, créée en 2007. Son objectif est de faciliter l'exploitation commune des réseaux de lignes grande vitesse, notamment par la mise en place de « gare-pivot » telles que Lille Europe, Bruxelles Midi, Cologne, Francfort et Stuttgart. Elle regroupe les CFF, la DB, Eurostar, NS, Österreichische Bundesbahnen, SNCB et SNCF.

Section 4. Les séquences stratégiques multidimensionnelles des alliances Alleo, Artesia, Eurostar et Thalys

Cette partie empirique est consacrée à l'étude des quatre alliances ferroviaires internationales : Thalys, Eurostar, Alleo et Artesia. L'évolution de ces quatre alliances, depuis leur création jusqu'en 2013, y est présentée par le recours à la narration analytique (Bates *et al.*, 1998 ; Boudès, 2004 ; Dumez & Jeunemaître, 2006) et aux SSMA, successivement appliquées aux quatre alliances focales.

4.1. 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. 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.

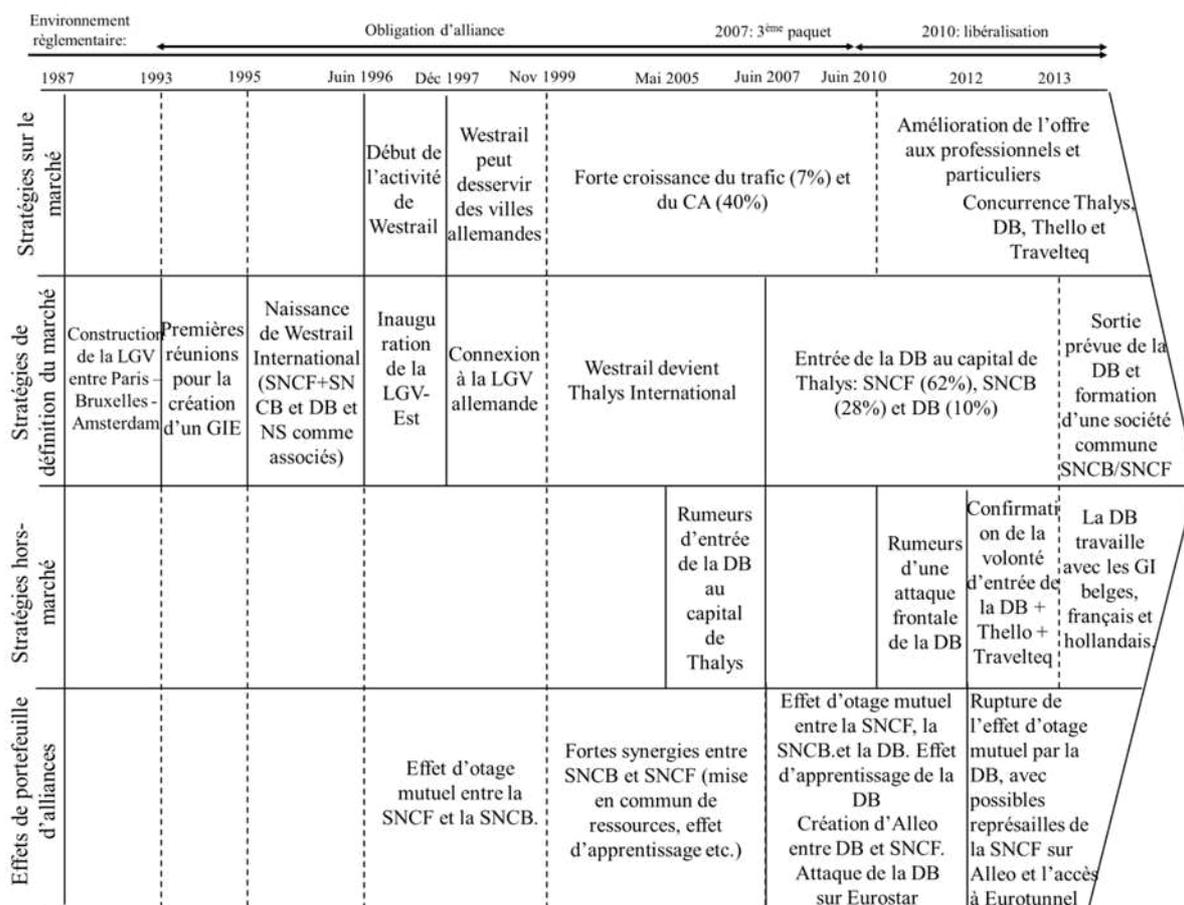
En juin 1996, les premiers trains faisant l'aller-retour entre la France, la Belgique, les Pays-Bas sont lancés. Des rames TGV spécifiques (car compatibles avec les caractéristiques de l'ensemble des réseaux traversés) sont achetées par Westrail qui les possède en propre. En décembre 1997, c'est au tour de l'Allemagne d'être intégrée au réseau des destinations offertes par Westrail International. Fin Novembre 1999, l'alliance devient « Thalys International ». Thalys est alors la marque propre sous laquelle les billets de train sont vendus aux passagers, dont le nombre continue de croître pour se stabiliser à partir de 2002 autour des 6 millions de passagers transportés chaque année. En revanche, 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%). De manière quasi simultanée, en mai 2007, la DB et la SNCF forment Alleo sur le marché franco-allemand (traitée ci-après), renforçant les liens entre les deux géants du secteur. Mais la DB n'en reste pas là et laisse entendre, en décembre 2008, son souhait d'entrer au capital d'Eurostar (traitée ci-dessous). Cette rumeur, perçue comme une attaque par la SNCF, sera rapidement démentie par la DB, qui explique n'avoir pris que des informations.

En dépit de son entrée au capital de Thalys, des tensions apparaissent 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. Ainsi, la DB a récemment commencé à travailler avec les gestionnaires d'infrastructures français, belge, hollandais et allemand pour étudier le lancement de trains concurrents de Thalys à partir de 2016. D'autres menaces de concurrence accompagnent celle de la DB : le néerlandais Travelteq, qui vient de dévoiler ses ambitions pour 2015 et surtout Thello, la toute récente alliance entre l'opérateur italien Trenitalia et VéoliaTransdev, qui a obtenu début 2013 des services belges un certificat officiel de sécurité pour desservir Bruxelles-Paris d'ici 2014. Thalys répond à ces menaces par une amélioration de l'offre pour les professionnels et du service de restauration à bord et en gare, ainsi que par l'évolution de son statut et la formation d'une société ferroviaire commune entre la SNCB et la SNCF, prévue en 2015. « *Deutsche Bahn a arrêté en juin [2013] la vente de billets Thalys. Ils ont indiqué qu'ils sortaient du partenariat* », explique un porte-parole de la SNCB. Il ajoute que « *la création de l'entreprise ferroviaire commune avec la SNCF permettra de favoriser une prise de décision plus efficace et d'améliorer le pilotage de l'activité en confiant à une structure unique l'ensemble des moyens concourant au service. L'objectif est d'assurer le développement de Thalys et de garantir son agilité dans un environnement concurrentiel* ».

Figure 28. SSMA appliquées au cas Thalys



4.2. L'alliance Eurostar

Si les premiers projets pour creuser un tunnel sous la Manche datent du XIX^{ème} 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. 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 SCNF, 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 et des mauvais résultats financiers du début de l'exploitation. La filiale de British Rail en charge de l'activité d'Eurostar est revendue en

1996 à LCR (London & Continental Railways) qui la rebaptise EUKL (Eurostar UK Ltd). À la suite de difficultés financières dues aux faibles performances d'Eurostar, LCR est reprise par ICRR (InterCapital and Regional Rail Ltd) en 1998 qui se charge la gestion de l'alliance 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%). Selon un représentant de la SNCF, le nouveau statut de société, par rapport à celui d'alliance, facilite la gestion d'Eurostar dans un contexte concurrentiel. Eurostar 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. Plusieurs axes sont desservis par Eurostar, 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, passant de 5.1 millions de passagers en 2001 à 9,5 millions en 2010.

Dès 2008, les très bons résultats d'Eurostar attirent la convoitise d'autres entreprises ferroviaires, dont la DB, qui vient d'entrer au capital de Thalys et d'Alleo. 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 de sécurité. La DB annonce en février 2011 que l'Agence Européenne du Rail a rendu un avis positif sur l'homologation des ICE. Mais le processus d'homologation est retardé et ce n'est qu'après trois années d'études approfondies que la Commission Intergouvernementale accorde finalement à la DB un certificat d'exploitation. Ainsi, la DB pourrait effectuer trois aller-retour quotidien avec des ICE 3-407 et concurrencer Eurostar dès décembre 2013.

Cette menace d'entrée d'un nouvel acteur a conduit, selon plusieurs sources, à un resserrement des liens au sein d'Eurostar et à la mise en œuvre d'une politique commerciale plus agressive, comme le lancement de l'offre Standard Premier, classe intermédiaire entre Business Premier (affaires) et Standard (loisirs). Pour accompagner cette nouvelle offensive commerciale, Eurostar a déjà offert un « *relooking* » de l'intérieur des rames Alstom par le designer Pininfarina et prévoit la mise en ligne d'une nouvelle version de son site Internet, avec une version mobile fin 2013. Comme l'explique l'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 société, afin de pouvoir faire face aux nouveaux entrants potentiels, dont la DB.

Figure 29. SSMA appliquées au cas Eurostar

Environnement réglementaire:		← Obligation d'alliance		2007: 3 ^{ème} paquet		→ 2010: libéralisation				
		1986/87	1994	1998	Déc 2008	Déc 2009	Janv 2010	Oct 2010	Mars 2011	2013
Stratégies sur le marché			Mauvaises performances d'Eurostar	Concurrence intermodale et développement d'une politique commerciale et tarifaire adaptée.		Très bonnes performances d'Eurostar. Croissance annuelle en nombre de passagers de 5 à 10% / an		Eurostar se prépare à l'entrée de la DB	Amélioration de l'offre d'Eurostar	Concurrence Eurostar - DB
Stratégies de définition du marché		1986 Construction du tunnel sous la manche 1987 Projet de GIE	Juin 1994 : inauguration du tunnel sous la manche Oct 1994 : Création d'Eurostar	Evolution de la gouvernance et de l'actionnariat. ICRR en charge de la gestion d'Eurostar : SNCF (69%), LCR (26%) et SNCB (5%)			Eurostar Ltd change de statut et devient une société ferroviaire européenne			
Stratégies hors-marché				Rumeurs d'entrée de la DB au capital d'Eurostar puis démenti officiel	Eurotunnel souhaite revoir ses contraintes de sécurité pour réduire les barrières à l'entrée	Eurotunnel annonce que la DB compte entrer sur le marché d'ici début 2012	SNCF tente de bloquer l'entrée de la DB grâce aux normes techniques des trains	Avis technique de l'ERA positif. Annonce de l'entrée de la DB en 2013	Homologation des ICE par la Commission Intergouvernementale	
Effets de portefeuille d'alliances			Effet d'otage mutuel entre SNCF, LCR et SNCB, avec mise en commun de ressources dans Eurostar. Effet d'otage mutuel entre SNCF, SNCB et DB dans Thalys (2007), et création d'Alleo entre SNCF et DB (2007)			Représailles potentielles de SNCF sur Alleo et de SNCF et SNCB sur Thalys		Représailles potentielles de la DB sur Alleo et Thalys		

4.3. L'alliance Alleo

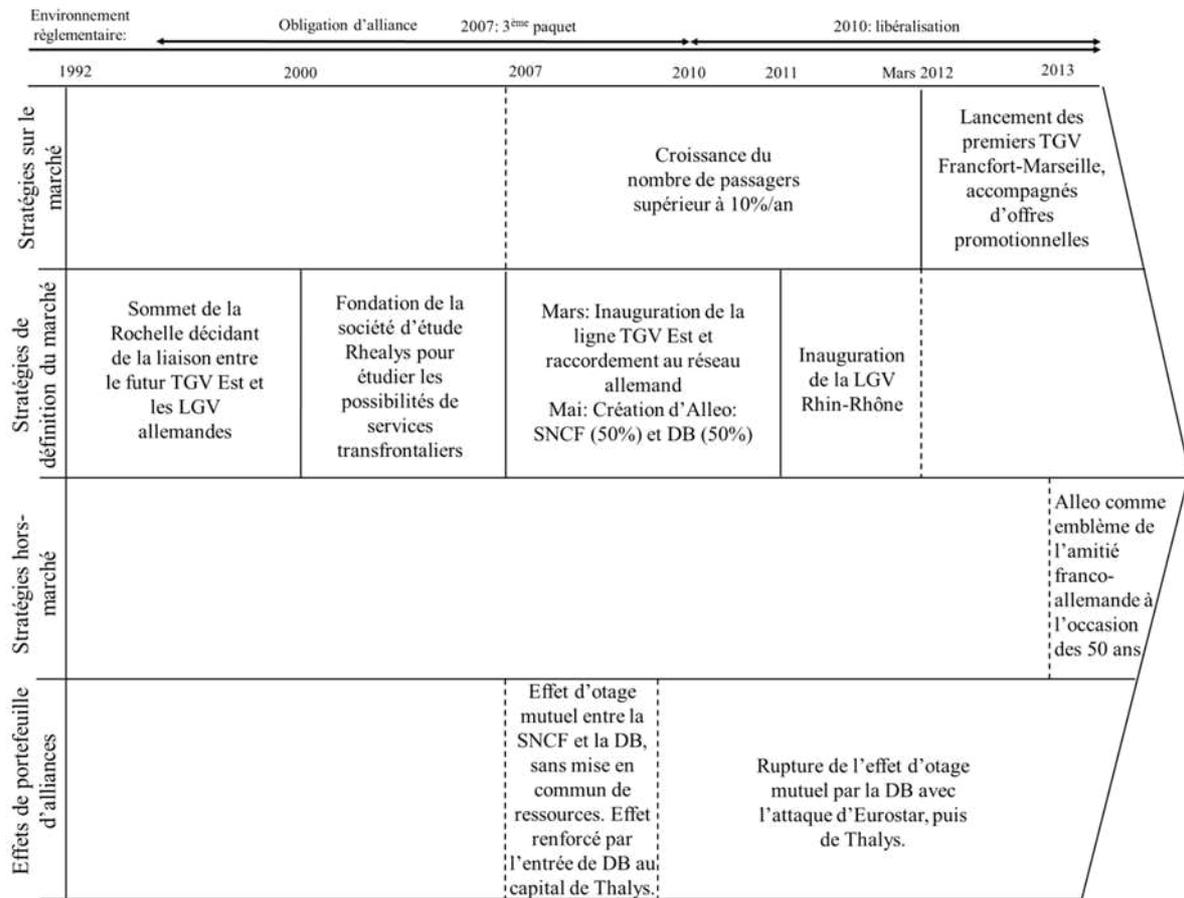
L'histoire d'Alleo est intrinsèquement liée au développement de LGV entre la France et l'Allemagne. Alors que le projet du « TGV Est » est officiellement lancé en 1987 par la SNCF, l'idée émerge de relier ce futur réseau à celui des LGV allemandes. Cette réflexion aboutit, au cours du sommet de La Rochelle 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 ses 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 qu'il est impossible d'acheter un billet Alleo, mais seulement un billet SNCF ou DB. D'un point de vue organisationnel, cette alliance fonctionne avec des équipes mixtes (SNCF et DB) que ce soit dans les trains ou au siège de l'alliance. 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 avec seulement quatre trains par jour. Alors même que la SNCF et la DB se livrent une concurrence féroce sur d'autres marchés (fret, tunnel sous la Manche, Thalys), l'alliance Alleo est relativement épargnée. Le choix de la coopération sur les liaisons d'Alleo s'explique essentiellement par la petite taille du marché des flux transfrontaliers. Comme le résume Béatrice Leloup, co-directrice générale d'Alleo : « C'est un marché très limité donc mieux vaut s'entendre ». 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 Alleo 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, Alleo décide de lancer un service à partir de Mars 2012 entre ces deux villes. En 2013, alors même que la SNCF pénètre le marché allemand via sa filiale Keolis, Alleo propose l'offre « 50 ans, 50 jours, 50 euros » à l'occasion du cinquantenaire du Traité de l'Elysée qui marque l'anniversaire de l'amitié franco-allemande. 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.

Figure 30. SSMA appliquées au cas Alleo



4.4. L'alliance Artesia

En 1994, la LGV Rhône-Alpes est mise en service en France. 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 avant de se stabiliser.

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 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 décide 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 VeoliaTransdev depuis mi-décembre 2011, par leur filiale commune Thello sur les liaisons reliant la France et l'Italie. Enfin, Thello a récemment annoncé son souhait de concurrencer Thalys sur la liaison Paris-Bruxelles, très rentable, et a obtenu début 2013 un certificat de sécurité de la part des services belges.

Figure 31. SSMA appliquées au cas Artesia

Environnement réglementaire:		Obligation d'alliance		2007: 3 ^{ème} paquet		2010: libéralisation				
1992/1994		1995	2001	Déc 2006	Nov 2007	Oct 2008	2009/2010	Fév 2011	Nov/déc 2011	2013
Stratégies sur le marché		Début de l'activité d'Artesia (trains de nuit et TGV)	Croissance régulière du nombre de passagers (1 million en 2006)				Service d'Artesia très perturbé	Affrontement entre la SNCF et Thello sur les liaisons France-Italie		
Stratégies de définition du marché	Mise en service de la LGV Rhône-Alpes	Création d'Artesia: SNCF (50%) et Trenitalia (50%)		Création de NTV en Italie qui veut affronter directement Trenitalia		La SNCF est choisie par NTV comme partenaire industriel	Trenitalia s'allie avec Veolia (Thello) sur les liaisons France - Italie	La SNCF reprend seule les TGV entre la France et l'Italie Déc : Lancement de Thello (Trenitalia/Veolia)		
Stratégies hors-marché					La SNCF fait part de son intérêt pour le projet de NTV		RFI refuse l'accès à la LGV Turin-Milan aux TGV d'Artesia	Trenitalia ralentit l'homologation des TGV français en Italie. La SNCF annonce l'arrêt d'Artesia d'ici novembre	Thello annonce son souhait de concurrencer directement Thalys	
Effets de portefeuille d'alliances		Effet d'otage mutuel entre la SNCF et Trenitalia, sans mise en commun de ressources. Effet d'apprentissage.				Rupture de l'effet d'otage mutuel par la SNCF, sans répercussion directe sur d'autres alliances.			Représailles de Thello sur Thalys	

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 réglementation a offert de nouvelles opportunités stratégiques aux acteurs du secteur. L'alliance, qui était une obligation légale pour le transport international de passagers, devient une alternative stratégique parmi d'autres. Dès lors, l'élargissement de l'éventail stratégique à la disposition des firmes a donné lieu à la restructuration des relations

de coopération/concurrence du secteur. Nous discutons plus en détails dans ce qui suit les éléments qui ont conduit à cette restructuration.

Section 5. Discussion

Au terme de l'analyse empirique de l'évolution des alliances Alleo, Eurostar, Thalys et Artesia, nous discutons les apports des SSMA par rapport à une approche qualitative inter-cas qui ne tiendrait pas compte des effets d'interactions entre alliances.

5.1. De l'approche traditionnelle de l'évolution des alliances...

Comme l'illustrent nos cas, l'effondrement des barrières légales protectrices, annoncé dès 2007 et effectif en 2010, a eu un impact sur les relations de coopération entre les anciens monopoles du secteur ferroviaire. L'évolution des alliances dépend alors de la comparaison entre les gains de la coopération dans l'alliance et ceux de la concurrence. En effet, l'évolution de la réglementation 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 (Dickson & Weaver, 1997 ; Gulati, 1998 ; Yan, 1998). Le choix stratégique de dissolution ou de maintien d'une alliance, ou de rupture d'un partenariat, peut alors s'appréhender selon plusieurs perspectives. On peut retrouver des explications d'un tel choix à l'aide de la théorie des jeux et des coûts de transaction (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 de la forme de gouvernance qui permet la meilleure coordination des activités (Gulati & Singh, 1998). En ce qui concerne la résistance d'une alliance aux chocs exogènes, tels que l'évolution de la réglementation, une large part de la littérature identifie les facteurs internes aux alliances comme les déterminants principaux, parmi lesquels on retrouve le nombre de partenaires (Gulati, 1998 ; Prévot & Guallino, 2012), l'équilibre du rapport de force par exemple (Bae & Gargiulo, 2004 ; Huxham & Beech, 2008 ; Yan & Gray, 1994) ou encore l'équilibre de l'actionnariat et la présence de ressources communes (Blodgett, 1992 ; Gulati & Singh, 1998 ; Hennart, 1988).

Pour autant, le rôle des déterminants externes relatifs 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 l'évolution des alliances : 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 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.

Ces différentes approches, internes et externes, nous conduisent à proposer une analyse inter-cas dans le but d'identifier les facteurs qui orientent les choix de concurrence et de coopération lorsque l'environnement réglementaire est perturbé. À cette fin, nous considérons qu'un nombre élevé de partenaires (Gulati, 1998 ; Prévot & Guallino, 2012), un rapport de force (Huxham & Beech, 2008 ; Yan & Gray, 1994) et un actionnariat (Blodgett, 1992 ; Gulati & Singh, 1998 ; Hennart, 1988) déséquilibrés, ainsi que l'absence de ressources communes (Kogut, 1989) augmentent la probabilité de conflit au sein de l'alliance. De même, la probabilité de conflit augmente avec la taille du marché, son potentiel de croissance et la menace de concurrence externe (Kogut, 1988 ; 1989 ; Yan, 1998). La synthèse de cette analyse est fournie dans le tableau suivant.

Tableau 6. Analyse inter-cas

Alliances	FACTEURS INTERNES (alliance)				FACTEURS EXTERNES (environnement)			RESULTATS	
	Nombre de partenaires	Rapport de force	Actionnariat	Ressources communes	Taille du marché transfrontalier	Potentiel de croissance du marché	Menace de concurrence externe	Probabilité de conflit interne	Conflit interne observé
Thalys	3	Déséquilibré	Déséquilibré	Oui	Grande	Fort	Forte	Forte	Oui
Alleo	2	Equilibré	Equilibré	Non	Petite	Faible	Faible	Faible	Non
Eurostar	3	Déséquilibré	Déséquilibré	Oui	Grande	Fort	Forte	Forte	Non
Artésia	2	Déséquilibré	Equilibré	Non	Petite	Faible	Faible	Faible	Oui

Par cette approche, il semble difficile d'isoler une variable ou une combinaison de variables qui expliquerait les conflits internes observés dans nos quatre cas. Si les cas Alleo et Thalys semblent cohérents, c'est-à-dire que la probabilité de conflit évaluée par les critères retenus correspond aux tensions observées, les cas Artesia et Eurostar semblent au contraire contradictoires. Ici, l'étude qualitative d'un petit nombre de cas ne permet pas de conclure.

5.2. ... à la prise en compte des effets de portefeuille grâce aux SSMA

Les deux perspectives – interne et externe – ne permettent pas de rendre compte à elles seules de l'ensemble des mécanismes qui sous-tendent l'évolution des partenariats. Nos cas illustrent des situations dans lesquelles certains acteurs se rencontrent au sein de plusieurs alliances et sur plusieurs marchés. Dès lors, les manœuvres stratégiques des partenaires dans une alliance « focale » peuvent avoir des répercussions sur les autres alliances, impliquant la nécessité de prendre en compte les effets de portefeuilles d'alliances.

Ainsi, dès l'annonce de la date officielle d'ouverture des liaisons internationales, la DB amorce une stratégie de redéfinition de son activité « passagers » par la création, avec la SNCF, d'Alleo. En juin de la même année, elle entre au capital de Thalys, de laquelle elle n'était jusqu'alors qu'associée. En même temps, le marché très attractif d'Eurostar attire les convoitises de la DB, suffisamment armée pour concurrencer seule l'alliance en place. Cette dernière, pilotée par la SNCF, tente par des manœuvres sur le marché et non-marché de décourager l'entrée du nouveau concurrent, sans pour autant y parvenir. Cet affrontement entre la DB d'une part et la SNCF et la SNCB de l'autre, a des effets directs sur Thalys, dont la DB ne détient que 10% et qu'elle souhaite désormais concurrencer. Le marché étant très attractif, la DB estime donc que son profit en situation de duopole sera au moins supérieur à 10% du profit de monopole. Cette double attaque de la DB – sur Eurostar et sur Thalys – pourrait avoir des répercussions sur l'alliance franco-allemande et le marché d'Alleo. Toutefois, les perspectives de profit sur ce dernier, du fait de sa petite taille et de faibles perspectives de croissance, ne laissent pas de place à deux opérateurs en concurrence. De ce fait, la SNCF et la DB poursuivent leur coopération sur Alleo, tout en se livrant bataille sur les marchés de Thalys et d'Eurostar. Enfin, en 2008, la prise de participation de la SNCF dans NTV sur le marché italien fut perçue comme une trahison par Trenitalia, qui saborda Artesia au moyen de stratégies de marché (mauvaise qualité de l'offre), et non-marché (blocage des

TGV SNCF en Italie via RFI). Présentant de faibles barrières à la sortie (peu de ressources engagées), Artesia fut facilement dissoute. De plus, en formant Thello avec VeoliaTransdev, Trenitalia redéfinit les contours de son marché en concurrençant directement la SNCF sur les trajets reliant la France à l'Italie (avec un effet d'expérience), et indirectement sur le marché de Thalys.

Plusieurs types d'effets de portefeuilles ont été mis en évidence dans nos cas grâce aux SSMA. Nous avons pu observer des situations avec des synergies entre partenaires sur plusieurs alliances (SNCB et SNCF dans Eurostar et Thalys) qui stabilisent les relations de coopération ; des effets d'apprentissage qui, dans le cas de la DB au sein de Thalys, ont pu conduire à un comportement opportuniste de « passager clandestin » ; ou encore, des conflits en termes de ressources, comme la faible participation de la DB au capital de Thalys, compte-tenu de son poids dans le secteur. Nous avons pu ainsi étudier des situations où l'évolution des alliances peut être assimilable à de la concurrence multipoints (Vonortas, 2000). En effet, les actions concurrentielles de la DB dans le cadre d'Eurostar ont non seulement eu pour effet d'affecter sa réputation, mais aussi de dévoiler ses réelles intentions quant au niveau de coopération sur d'autres alliances comme Thalys ou Alleo (Das & Teng, 2000). Toutefois, la faible taille du marché franco-allemand et l'alliance Alleo a modéré les tensions entre la DB et la SNCF sur ce segment de marché, donnant lieu à une véritable situation de coopération. L'étude des effets de portefeuilles nous permet donc de mettre en évidence des effets d'otages mutuels ou au contraire de trahison entre les entreprises ferroviaires européennes. Ainsi, si la formation d'Alleo entre la SNCF et la DB a pu être perçue comme une « garantie » pour l'entrée de la DB au capital de Thalys (Bae & Gargiulo, 2004), cette dernière manœuvre a eu pour effet de produire une triade déséquilibrée (Heider, 1958 ; Madhavan *et al.*, 2004), du fait de l'attaque de la DB sur Eurostar. Enfin, la création de Thello par Veolia-Transdev et Trenitalia est le résultat direct de la dissolution d'Artesia. Il s'agit alors clairement d'une alliance « réactionnelle » (*countering alliances*) en vue de contrer un ancien partenaire (Gimeno, 2004 ; Kogut, 1988). Et la volonté de Thello d'entrer en concurrence avec Thalys est typique des alliances réactionnelles telles que décrites par Gimeno (2004) ou Madhavan *et al.*, (2004). Il est donc important de prendre en compte le contexte relationnel d'une alliance afin d'observer les éventuels conflits qui peuvent être générés par d'autres alliances. Dans cette optique, l'ajout de la quatrième dimension « effets de portefeuilles » dans la mise au point des SSMA nous a permis de mettre en parallèle les séquences stratégiques

multidimensionnelles développées par les alliances et leurs membres, ainsi que les interactions entre partenaires sur l'ensemble des points de contact.

Section 6. Conclusion

Cet article part d'un constat : les phénomènes de structuration des relations inter-firmes sont complexes et nécessitent la mise au point d'outils méthodologiques qualitatifs qui permettent d'analyser les mécanismes qui sous-tendent leurs évolutions (Parkhe, 1993 ; Yan, 1998). Notamment, l'analyse qualitative des séquences stratégiques (Bates *et al.*, 1998) doit permettre de prendre en compte les actions et réactions des alliances et de leurs membres dans les trois dimensions de la stratégie : sur le marché, pour (re)définir les marchés et non-marché (Baron, 1995 ; Dumez & Jeunemaître, 2005). En parallèle, la rencontre de différentes entreprises au sein de plusieurs alliances et sur plusieurs marchés génère des effets de portefeuilles d'alliances, positifs ou négatifs, qui influencent les relations inter-firmes (Lavie, 2007 ; Wassmer, 2010). Dès lors, l'étude qualitative des séquences stratégiques des alliances doit tenir compte de ces effets.

Dans cette optique, nous avons proposé une extension des séquences stratégiques multidimensionnelles (Dumez & Jeunemaître, 2005) qui incorpore les interactions entre les différentes alliances et leurs membres. Ces SSM appliquées aux alliances, ou SSMA, présentent donc l'intérêt de fournir un cadre d'analyse des séquences stratégiques des alliances qui tient compte des éventuelles répercussions que l'évolution d'une alliance focale peut avoir sur l'ensemble du portefeuille.

L'application des SSMA aux cas Alleo, Artesia, Eurostar et Thalys a montré que l'ouverture à la concurrence du transport international de passagers en Europe en 2010 a transformé les équilibres coopératifs du secteur, donnant lieu à des reconfigurations de partenariats. Du fait des multiples points de contact entre les opérateurs ferroviaires, les SSMA ont mis en évidence des phénomènes « d'otages mutuels » (Pisano *et al.*, 1998), de « triade déséquilibrée » (Heider, 1958 ; Madhavan *et al.*, 2004), de « ressources-réseaux » (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996 ; Lavie, 2007 ; Parise & Casher, 2003) ou encore d'effets d'appartenance (Wassmer & Dussauge, 2012), qui ont influencé les décisions stratégiques des partenaires dans l'ensemble des alliances étudiées.

Cet outil méthodologique est donc calibré pour l'étude qualitative longitudinale d'un petit nombre d'alliances qui présentent des intersections. Il permet de prendre les manœuvres stratégique d'une alliance focale comme unité d'analyse afin d'étudier les séquences stratégiques et leurs interactions dans les quatre dimensions proposées. Le recours aux SSMA sera alors d'autant plus pertinent que les points de contacts entre partenaires seront nombreux et que l'évolution des relations inter-firmes fera intervenir des phénomènes de structuration de marché et de régulation.

Notre contribution présente néanmoins des limites, qui sont autant de pistes de recherche futures. En particulier, le choix des alliances étudiées ne respecte pas rigoureusement les prérequis à l'analyse des portefeuilles d'alliances, puisque selon la définition retenue, il est nécessaire d'étudier l'ensemble des alliances directes d'une firme focale (Lavie, 2007). Néanmoins, notre démarche vise plus à mettre au point et à appliquer les SSMA à des exemples, que de contribuer à l'étude des portefeuilles d'alliances *per se*. D'autre part, nous n'avons considéré ici que le cadre réglementaire pour traiter de l'environnement des firmes et de l'évolution des alliances. Or, la prise en compte de facteurs culturels, sociologiques et politiques permettrait d'enrichir l'analyse en contribuant à l'explication des différences de comportement dans le cadre d'alliances internationales.

Références

Abbott, A. (2001). *Time Matters: On Theory and Method*, Chicago: University of Chicago Press.

Ahuja, G. (2000). "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 3, pp. 425-455.

Arend, R. J. (2009). "Reputation for Cooperation: Contingent Benefits in Alliance Activity", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 4, pp. 371-85.

Axelrod, R. (2007). "Simulation in the Social Sciences", in *Handbook of research on nature inspired computing for economics and management*, édité par Jean-Philippe Rennard. Hershey: Idea Group.

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.

Baron, D. P. (1995). "Integrated strategy: Market and Nonmarket Component", *California Management Review*, vol. 37, n° 2, p. 47-65.

Baron, D. P. (1996). *Business and its Environment*, Prentice-Hall

Bates, R. H., Greif, A.; Levi, M.; Rosenthal, J-L. & Weingast, B. (1998). *Analytic narratives*, Princeton: Princeton University Press.

Bauer, J. M. (2005). "Bundling, Differentiation, Alliances and Mergers : Convergence Strategies in U.S. Communication Markets : Dynamic Solutions to Policy Failures", *Communications & strategies*, vol. 60, pp. 59-83.

Bernheim, B. D. & Whinston, M. D. (1990). "Multimarket Contact and Collusive Behavior". *RAND Journal of Economics*, vol. 21, n° 1, pp. 1-26.

Blanchot, F. & Guillouzo, R. (2011). « La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse », *Management International*, vol. 15, n° 2, pp. 95-107.

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.

Bonardi, J-Ph. (1999). "Market and nonmarket strategies of a former monopoly during deregulation: the British Telecom case", *Business and Politics*, vol. 1, n° 2, p. 203-232

Bonardi, J-Ph. (2004). "Global and Political Strategies in Deregulated Industries: The Asymmetric Behaviors of Former Monopolies", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 2 (Feb., 2004), p. 101-120

Boudès, T. (2004). « La formulation de la stratégie d'entreprise comme mise en récit », *Management International*, vol. 8, n° 2, pp 25-31.

Cartier, M. (2006). « Alliances et diversité dans l'industrie photographique », *Revue française de gestion*, vol. 165, n° 6, pp. 181-195.

Chanlat, J-F. (2005). « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques » in Patrice Roussel et Frédéric Wacheux (dir.) *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, pp. 159-175.

Chiambaretto, P. & Dumez, H. (in press). "Towards a typology of cooptation: a multilevel approach", *International Studies of Management and Organization*.

Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009). "Taking the leap from dyads to triads: Buyer-supplier relationships in supply networks", *Journal of Purchasing and Supply Management* vol. 15, n° 4, pp. 263-266.

Christoffersen, J. (2013). "A Review of Antecedents of International Strategic Alliance Performance: Synthesized Evidence and New Directions for Core Constructs", *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, n° 1, pp. 66-85.

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. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic management*. New York.

Das, T. K., & Teng, B-S. (2000). "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective", *Organization Science*, vol. 11, n° 1, pp. 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

Dumez, H. (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°4, p. 47-58

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (1999). « Les institutions de la régulation des marchés : étude de quelques modèles de référence », *Revue Internationale de droit économique*, pp. 11-30

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2004). « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », *Revue française de gestion*, n° 158, pp. 195-206.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2005). « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche ». *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 8, n° 1, pp. 27-48.

- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2006). "Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives", *European Management Review*, vol. 3, n° 1, pp. 32-43.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2009a). « La compétition multipoints », in Le Roy F & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris: Dunod, pp. 91-96.
- Dumez, H. & Jeunemaître A., (2009b). « La régulation de la concurrence » in Le Roy F & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris : Dunod, pp. 231-237
- Dussauge, P. & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy : Competing Successfully through Strategic Alliances*. Chichester; New York [etc.]: J. 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, pp. 121-131.
- 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, pp. 660-679.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1996). "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science* vol. 7, n° 2, pp. 136-150.
- Ernst, D. (2004). "Envisioning collaboration", in *Mastering alliance strategies*, édité par J. Bamford, B. Gomes-Casseres & M. Robinson. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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
- Garrette, B. ; Castañer, X. & Dussauge, P. (2009). "Horizontal Alliances as an Alternative to Autonomous Production: Product Expansion Mode Choice in the Worldwide Aircraft Industry 1945–2000", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 8, pp. 885-94.
- Gassmann, O.; Zeschky, M.; Wolff, T. & Stahl, M. (2010). "Crossing the Industry-Line: Breakthrough Innovation through Cross-Industry Alliances with 'Non-Suppliers'", *Long Range Planning*, vol. 43, n°5–6, pp. 639-654.
- Gimeno, J. (2004). "Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, pp. 820-842.
- Gimeno, J. & Woo, C. Y. (1999). "Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 3, pp. 239-259.
- Greve, H. R., Mitsuhashi, H. & Baum, J. A. C. (2013). "Greener Pastures: Outside Options and Strategic Alliance Withdrawal", *Organization Science*, vol. 24, n° 1, pp. 79-98.

- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). "Where Do Interorganizational Networks Come From?" *American Journal of Sociology*, vol. 104, n° 5, pp. 1439-1493.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 4, pp. 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, pp. 781.
- Hagedoorn, J. & Frankort, H. T. W. (2008). "The gloomy side of embeddedness: The effects of overembeddedness on inter-firm partnership formation", *Advances in Strategic Management*, vol. 25, pp. 503-530.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*, New York: Wiley.
- Hennart, J-F. (1988). "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, pp. 361-74.
- Hoffmann, W. H. (2007). "Strategies for Managing a Portfolio of Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 8, pp. 827-856.
- Huxham, C. & Beech, N. (2008). "Inter-organizational Power", in *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, édité par Peter Smith Ring, Chris Huxham, Mark Ebers, et Steve Cropper. Oxford: Oxford University Press.
- Inkpen, A. C. (2001). "Strategic alliances", in *Handbook of Strategic Management*, édité par Michael Hitt, R Freeman, et Jeffrey Harrison. Maldan: Blackwell Publishers, pp. 409-432.
- Johnson, D. & 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, pp. 14-22.
- Kale, P.; Singh, H. & Bell, J. (2009). "Relating well: Building capabilities for sustaining alliance networks", in *The network challenge: Strategies for managing the new interlinked enterprise*, édité par P Kleindorfer et Y Wind. London: Pearson Press.
- Kale, P. & Singh, H. (2009). "Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n° 3, pp. 45-62.
- Kogut, B. (1988). "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, pp. 319-332.
- Kogut, B. (1989). "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 38, n° 2, p. 183-198
- Koka, B. R.; Madhavan, R. & Prescott, J. E. (2006). "The Evolution of Interfirm Networks: Environmental Effects on Patterns of Network Change", *The Academy of Management Review*, vol. 31, n° 3, pp. 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, n° 6, pp. 639-61.

Lavie, D. & Singh, H. (2011). "The evolution of alliance portfolios: the case of Unisys", *Industrial and Corporate Change*, vol. 21, n° 3, pp. 763-809.

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.

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, pp. 59-74.

Leischnig, A., Geigenmueller, A. & Lohmann, S. (in press). "On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer", *Journal of Business Research*.

Lew, Y. K. & Sinkovics, R. R. (2013). "Crossing Borders and Industry Sectors: Behavioral Governance in Strategic Alliances and Product Innovation for Competitive Advantage", *Long Range Planning*, vol. 46, n° 1-2, pp. 13-38.

Madhavan, R.; Gnyawali, D. R. & He, J. (2004). "Two's Company, Three's a Crowd? Triads in Cooperative-Competitive Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, pp. 918-927.

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, pp. 439-59.

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, pp. 1113-32.

Meschi, P-X. (2003). « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? », *Revue française de gestion*, n° 143, pp. 159-179.

Meschi, P-X. (2005). « La survie des coentreprises d'internationalisation dans les pays émergents : quel est l'impact du risque-pays ? », *Management International*, vol. 9, n° 2, pp. 37-50.

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.

- Min, J. & Mitsuhashi, H. (2012). "Dynamics of Unclosed Triangles in Alliance Networks: Disappearance of Brokerage Positions and Performance Consequences", *Journal of Management Studies*, vol. 49, n° 6, pp. 1078-1108.
- Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional process", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179
- Oum, T. H.; Park, J-H. & Zhang, A. (1996). "The effects of airline code sharing agreements on firm conduct and international airfares", *Journal of Transport Economics and Policy*, vol. 30, n° 2, pp. 187-202.
- Ozcan, P. & Eisenhardt, K. (2009). "Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 52, n° 2, pp. 246-279.
- Pan, Y. & Tse, D. K. (2000). "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 4, pp. 535-554.
- Parise, S. & Casher, A. (2003). "Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner relationships", *Academy of Management Executive*, vol. 17, n° 4, pp. 25-39.
- 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
- Pisano, G. P.; Russo M. V. & Teece, D. (1988), "Joint ventures and collaborative arrangements in the telecommunications equipment industry", in D. Mowery (ed.), *International Collaborative Ventures in US Manufacturing*. Ballinger: Cambridge, MA, pp. 23-70.
- Prévot, F. & Guallino, G. (2012). « La survie des joint-ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie », *Management international*, vol. 17, n° 1, pp. 71-87.
- Prévot, 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, pp. 297-319.
- Reuer, J. J. & Ariño, A. (2007). "Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 3, pp. 313-30.
- Rindova, V. P. ; Yeow, A. ; Martins, L. L. & Faraj, S. (2012). "Partnering Portfolios, Value-creation Logics, and Growth Trajectories: A Comparison of Yahoo and Google (1995 to 2007)", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 6, n° 2, pp. 133-51.
- Roy, P. & Yami, S. (2009). "Managing strategic innovation through coopétition", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 8, n° 1, pp. 61-73.

Saglietto, L. (2009). "Airline alliances: When competitiveness can be approached with specific social networks", *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, vol. 19, n° 4, pp. 304-322.

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

Shah, R. H. & Swaminathan, V. (2008). "Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n° 5, pp. 471-494.

Stuckey, J. (1983). *Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminium Industry*. Cambridge: Harvard University Press.

Vonortas, N. S. (2000). "Multimarket Contact and Inter-firm Cooperation in R&D", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 10, n° 1-2, pp. 243-271.

Wacheux, Frédéric (1993) *Processus Organisationnel et jeux d'acteurs à l'œuvre dans les alliances entre firmes : Etude exploratoire dans le BTP*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

Wassmer, U. (2010). "Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 36, n° 1, pp. 141-171.

Wassmer, U. & Dussauge, P. (2011). "Value Creation in Alliance Portfolios: The Benefits and Costs of Network Resource Interdependencies", *European Management Review*, vol. 8, n° 1, pp. 47-64.

Wassmer, U. & Dussauge, P. (2012). "Network Resource Stocks and Flows: How Do Alliance Portfolios Affect the Value of New Alliance Formations?", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n° 7, pp. 871-883.

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. & 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, pp. 1478-1517.

Yin, R. (2008). *Case study research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Yoshino, M. Y. & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Cambridge: Harvard Business Press.

Encadré 7. Synthèse du chapitre 2 de la partie 2

Ce chapitre rend compte des stratégies de structuration de marché qui consistent à réévaluer les relations de concurrence et de coopération avec l'évolution de la régulation. Notamment, l'analyse porte sur les stratégies d'alliances internationales de cinq opérateurs ferroviaires européens initialement soumis à une coopération « forcée » par la régulation, puis mis en concurrence par la dérégulation du secteur.

Point 1. L'analyse qualitative des relations de concurrence et de coopération dans les IR nécessite une approche dynamique et multidimensionnelle qui puisse rendre compte des stratégies de marché, de structuration de marché et non-marché sur l'ensemble des points de contacts entre les acteurs.

Point 2. La prise en compte des effets de portefeuilles d'alliances, en parallèle des phénomènes de régulation et de structuration de marché, permet d'intégrer les effets d'hottage mutuels, de triade déséquilibrée, de ressources-réseaux encore d'effets d'appartenance qui influencent les décisions stratégiques des acteurs.

Point 3. Dans cette optique, le recours aux Séquences Stratégiques Multidimensionnelles appliquées aux Alliances (SSMA), permet d'analyser les séquences stratégiques d'une alliance focale dans un contexte d'évolution réglementaire.

Nous verrons dans le chapitre qui suit comment un opérateur énergétique parvient à intégrer les risques liés à la restructuration industrielle dans la conduite de sa stratégie.

CHAPITRE 3. DÉRÉGULATION, RISQUES ET SITUATIONS STRATÉGIQUES : LE CAS D'UN PROJET D'INTERCONNEXION ÉLECTRIQUE

Benjamin Lehiany

PhD candidate, CRG-Ecole Polytechnique, 828 boulevard des Maréchaux, 91762 Palaiseau Cedex. Benjamin.lehiany@polytechnique.edu (corresponding author).

Résumé:

L'article propose une analyse des phénomènes de régulation, de structuration de marché et de stratégie d'entreprise dans une perspective qui articule action et situation. En combinant les notions de risques associés à la dérégulation industrielle et de séquences stratégiques, nous développons le concept de « situation stratégique » qui s'appréhende comme une configuration particulière d'acteurs, d'espaces stratégiques et de temps stratégiques. Le recours au concept de situation stratégique en parallèle des Séquences Stratégiques Multidimensionnelles (SSM) permet d'analyser simultanément les actions stratégiques d'une firme et les évolutions de son environnement. Dans cette perspective, une étude du cas est menée sur un projet d'interconnexion électrique entre la France et l'Angleterre, conduit par EDF-Energy, filiale privée d'EDF en Grande-Bretagne. Ce statut d'entreprise privée expose le projet à de fortes incertitudes, notamment de nature réglementaire, exacerbées par la phase de restructuration que connaît le secteur de l'énergie en Europe. L'étude du « projet câble » montre alors l'enchevêtrement des stratégies et des situations dans lesquelles ces stratégies se développent. La prise en compte des situations stratégiques dans l'analyse permet ainsi de ne plus considérer l'environnement comme une variable purement exogène, mais en partie déterminée par les stratégies d'entreprises.

Mots clés: situation stratégique, risque, dérégulation interconnexion électrique, investissement

Section 1. Introduction

Tous les jours, des électrons français traversent le réseau de transport d'électricité allemand, du gaz hollandais passe par la Belgique pour être consommé en France et des opérateurs ferroviaires italiens desservent Paris-Milan ! En quelques chiffres, la France a importé 10176 GWh d'électricité en 2008, contre 4098 GWh en 1998, soit près de 150% d'augmentation en dix ans⁴¹. Cette intensification des échanges transfrontaliers s'explique par deux processus différents mais complémentaires : la libéralisation des industries de réseaux d'une part, qui se traduit comme nous le verrons par l'effondrement des barrières à la concurrence ; et l'intégration régionale des réseaux européens, qui s'inscrit dans la constitution d'espaces communautaires pour la libre circulation des biens, des services et des personnes. Conduits par la Commission européenne et rythmés par les paquets de réformes sectorielles (Henry *et al.*, 2001), ces processus sont plus ou moins avancés selon l'industrie considérée, mais la dynamique reste commune à toutes (Dumez & Jeunemaître, 1999 et 2009). Se développent ainsi le Ciel Unique Européen (SES, pour *Single European Sky*), l'espace ferroviaire unique européen (SERA, pour *Single European Railway Area*) ou le Marché Intérieur de l'Electricité (IEM, pour *Internal Electricity Market*).

Dans ce dernier cas, le Marché Unique est jugé nécessaire afin d'assurer la sécurité d'approvisionnement énergétique des États membres ainsi que l'égalité de traitement du consommateur par la convergence des prix. Il permet également de faire face aux enjeux environnementaux par l'utilisation la plus efficace des moyens de production sur l'ensemble du réseau électrique européen : « *L'UE entreprend la construction d'une Communauté de l'énergie pour faire face au triple défi du changement climatique, de sa sécurité d'approvisionnement et de la compétitivité* » (Fisher, 2010, page17). Si l'intégration régionale des réseaux de transport nationaux est primordiale, elle soulève cependant des questions sur son financement, sur les interconnexions transfrontalières et sur la gestion coordonnée des flux qui les traversent (CE, 2007). Le processus d'intégration se présente ainsi en premier lieu par une matérialité « physique » de capacité d'interconnexion, aujourd'hui significativement en deçà des objectifs visés⁴². Afin de dynamiser l'intégration des réseaux électriques *via* l'investissement dans des capacités d'interconnexion additionnelles, la réglementation

⁴¹ ENTSO-e Statistical Yearbook 2008

⁴² Le sommet de Barcelone fixe pour objectif un ratio d'interconnexion (capacité d'interconnexion/capacité de production) pour chaque Etat au moins égal à 10%.

européenne sur les échanges transfrontaliers prévoit, sous certaines conditions, la prise en charge de tels projets par des acteurs privés⁴³. Le développement de ces lignes dites « marchandes », est alors contraint à l'obtention d'une exemption au régime régulé garantissant l'accès des tiers à l'infrastructure. Une telle exemption, délivrée par les régulateurs nationaux pour une durée déterminée et soumise à validation de la Commission européenne, doit permettre à l'investisseur de rentabiliser son projet tout en préservant le jeu de la concurrence sur les marchés (Hauteclouque & Rious, 2011). En effet, si le propriétaire de la ligne est en même temps concurrent sur les marchés interconnectés, il est susceptible d'adopter des comportements d'éviction de l'accès à l'infrastructure, produisant des distorsions de concurrence (Armstrong *et al.*, 1996 ; Brunekreeft, 1997). Ces préoccupations sont à l'origine de la séparation verticale des activités de gestion de l'infrastructure préconisée par la réglementation européenne.

Sur le plan théorique, la littérature relative à l'investissement en infrastructure transfrontalière s'est alors focalisée sur une approche économique du rôle du secteur privé et sur la pertinence du modèle des *Merchant Transmission Investments* (Bushnell & Stoff, 1996 ; Brunekreeft, 2004 ; Brunekreeft *et al.*, 2005 ; Kristiansen & Rosellón, 2006). Ce modèle défend que la différence du prix de l'énergie entre deux zones fournit la bonne incitation de marché pour interconnecter ces zones (Keller & Wild, 2004 ; Rious *et al.*, 2008). Néanmoins, sous un ensemble d'hypothèses réalistes, cette approche produit plusieurs types d'inefficiences et doit rester ciblée sur des projets de petite envergure (Rosellon, 2003 ; Joskow & Tirole, 2005) et en courant continu (Brunekreeft, 2004), comme l'envisage la réglementation européenne sur les interconnexions. Cette perspective économique, qui laisse donc une certaine marge de manœuvre au secteur privé dans l'investissement en interconnexions, ignore en revanche les questions relatives à la réalisation concrète de tels projets. Or, en pratique, la configuration des acteurs et de leurs intérêts propres (Hauteclouque & Rious, 2011), associée à l'incertitude relative à la phase transitoire du processus d'intégration des réseaux (Hauteclouque, 2009), plongent l'investisseur dans une situation risquée, voire indéterminée, qui évolue sans cesse et l'amène à réajuster sa stratégie, pouvant conduire à l'abandon du projet. Si ce type d'investissement doit permettre de dynamiser l'intégration régionale des réseaux, il convient de s'interroger sur les aspects stratégiques et pratiques qu'il soulève.

⁴³ Voir le règlement 714/2009/CE, qui abroge le règlement 1228/2003/CE

À cette fin, nous conduisons une étude de cas unique sur un projet d'interconnexion électrique entre la France et l'Angleterre, entrepris au début de l'année 2007 par EDF-Energy (ci-après EDF-E), filiale privée d'EDF-SA (ci-après EDF). Le projet s'inscrit donc dans le contexte de l'intégration régionale des réseaux électriques européens et présente les caractéristiques d'une « ligne marchande ». Nous verrons ainsi comment, au cours de ce projet, l'enchevêtrement des séquences stratégiques d'EDF-E et de son environnement produit des successions de « situations stratégiques », qui conduisent à leur tour l'entreprise à réorienter sa stratégie. En élaborant sur le concept de « situation stratégique » (qui s'appuie sur celui de « situation de gestion » développé par Jacques Girin), combiné à l'étude des séquences stratégiques multidimensionnelles (ci-après SSM, Dumez & Jeunemaître, 2005), nous construisons une grille de lecture des manœuvres stratégiques d'un investisseur potentiel, soumis à diverses sources de risques. Ainsi, notre étude permet de décrire et d'analyser l'articulation des cadres de régulation, des structures de marché et des stratégies des firmes dans les industries de réseaux européennes. Elle répond à la question suivante : comment une entreprise parvient-elle à intégrer les risques liés à la restructuration industrielle dans la conduite de sa stratégie ?

En premier lieu, il convient de revenir sur les fondements théoriques de l'étude. Celle-ci développe les notions de dérégulation industrielle, de risque de régulation et de séquences stratégiques pour élaborer celle de « situation stratégique ». Ensuite, la deuxième partie vise à détailler l'approche méthodologique retenue pour l'analyse et le contexte empirique dans lequel elle s'inscrit. Enfin, la troisième partie développe l'étude de cas dans une perspective narrative et descriptive, puis discute les enseignements empiriques à la lumière des développements théoriques.

Section 2. Dérégulation, risques et situations stratégiques

Nous présentons dans cette première partie les principaux éléments théoriques mobilisés pour l'analyse du cas. Elle articule les concepts de dérégulation industrielle, de risque de régulation et de séquences stratégiques pour conduire à l'élaboration de celui de « situation stratégique ». Combinés, ces concepts fourniront une grille de lecture des séquences stratégiques d'une firme en situation d'incertitude.

2.1. La dérégulation des industries de réseaux en Europe

Léon Walras considérait déjà à la fin du XIX^e siècle que les vertus du marché ne justifiaient pas la mise en concurrence de plusieurs réseaux de chemins de fer, menant à la duplication des coûts et à « l'anarchie » (Walras, 1897). Le même résultat fut établi un siècle plus tard par William Hogan de la Harvard Kennedy School, qui concluait à l'échec du « tout marché » dans le processus de restructuration de l'industrie de l'énergie au Etats-Unis (Hogan, 2002). En effet, les caractéristiques économiques liées à l'infrastructure et les propriétés économiques et sociales des industries de réseaux ont longtemps justifié la supériorité du modèle du monopole naturel régulé par l'État. La régulation de ces monopoles généralement publics consistait alors principalement à déterminer la tarification socialement optimale sous contrainte d'équilibre budgétaire (Boiteux, 1956). Dès le milieu des années 1980, les inconvénients de ce modèle se sont traduits par l'accumulation de déficits importants, par un subventionnement massif et par des problèmes de surinvestissement causés par l'absence d'incitations à la réduction des coûts et à l'innovation (Henry *et al.*, 2001). Ces dysfonctionnements poussèrent par exemple le Royaume-Uni à privatiser ses services publics (Audigier, 2011). Toutefois, comme le rappellent Vickers et Yarrow (1988), la privatisation n'est qu'une question de propriété et de contrôle et n'a que peu d'effet sur la performance si elle n'est pas accompagnée d'une libéralisation des activités du secteur (Newberry, 1997).

Un processus de dérégulation, souvent qualifié de dérèglementation ou de libéralisation, ne se traduit pas comme on pourrait le croire par la suppression pure et simple des cadres de régulation préexistants, mais plutôt par leur transformation (Glachant, 2008). Dynamiser les services publics par leur libéralisation a donc impliqué la refonte complète de plusieurs industries, selon un calendrier de réformes successives qui ont bouleversé les équilibres établis. La dérégulation d'une industrie de réseau comporte trois volets, dont les modalités de mise en œuvre peuvent varier d'une industrie à l'autre (Cateura, 2009) : (1) l'ouverture à la concurrence, qui se traduit par la suppression des barrières légales empêchant l'entrée de nouveaux concurrents, et par la privatisation totale ou partielle des activités commerciales ; (2) la désintégration verticale, qui consiste à séparer les activités de gestion de l'infrastructure de celles de production et de commercialisation historiquement intégrées au sein de monopoles généralement publics ; et (3) la régulation sectorielle, visant à mettre en place des agences nationales de régulation indépendantes des intérêts de marchés pour veiller à leur bon fonctionnement. Selon l'industrie ou le pays considéré, plusieurs facteurs ont favorisé ou au

contraire ralenti ces transformations, mais la tendance reste générale (Henry *et al.*, 2001). Ainsi se sont développées à l'échelle nationale des institutions de régulation indépendantes et spécialisées par secteur d'activité. Ces régulateurs sont mis en place dans le but d'accompagner l'ouverture à la concurrence tout en veillant au bon fonctionnement des activités économiques et commerciales (Vasconcelos, 2005 ; George & Rapior, 2011). Ils définissent les cadres de régulation – *i.e.* règles techniques, économiques et légales – d'un secteur en particulier, et ainsi les marges de manœuvre des entreprises actives sur ce secteur.

Dans le secteur de l'électricité, les débats sont dominés par le volet de la séparation verticale (Moselle, 2008). Sur le plan économique, plusieurs options sont envisageables. Par exemple, on peut imaginer que le propriétaire d'infrastructure soit autorisé à être actif sur la couche des services et concurrencer les autres utilisateurs du réseau, comme dans le secteur des télécommunications dans une certaine mesure. Ce cas de figure correspond au régime de l'*open access*, par opposition au régime de la *common carrier*, dans lequel le propriétaire du réseau n'est pas actif sur les marchés (Brunekreeft, 1997). L'enjeu principal est ici la garantie des conditions d'accès transparentes et non discriminatoires des tiers au réseau, pour préserver le jeu concurrentiel en évitant le problème de l'éviction (Armstrong *et al.*, 1996). De ce point de vue, la séparation verticale produit des résultats supérieurs à l'intégration (Pollitt, 2007 ; Léautier & Thelen, 2009).

Un second niveau de séparation peut être envisagé entre la propriété de l'infrastructure et sa gestion. On distingue alors le gestionnaire de réseau de transport (ci-après GRT) dit « léger » (*light*) ou ISO (*Independent System Operator*, mis en place aux Etats-Unis) qui gère un réseau qu'il ne possède pas, du gestionnaire « lourd » (*heavy*), propriétaire et gestionnaire (Boyce & Hollis, 2005). L'infériorité relative du modèle de GRT « lourd » est notamment due au potentiel conflit d'intérêt entre la fonction de propriétaire et celle de gestionnaire. Moselle (2008) illustre ce conflit d'intérêt par une situation où un GRT « lourd » retarde l'investissement dans le développement du réseau bien que cela crée des goulots d'étranglement et des coûts de congestion, car ces coûts peuvent être répercutés sur les utilisateurs alors que l'investissement affecte directement le bilan du propriétaire. Néanmoins, l'intégration de la propriété et de la gestion de l'infrastructure permet d'éviter d'importants coûts de coordination (Pollit, 2007). C'est donc le modèle qui a été majoritairement retenu en Europe.

Le GRT est alors responsable de la gestion des flux à court terme, de la maintenance et du développement du réseau. Cependant, sur le plan théorique, il est envisageable de créer un marché de l'infrastructure, à condition que la règle d'allocation des droits de propriété échangeables incite l'investisseur à réaliser les « bons » investissements (Bushnell & Stoft, 1996 ; Joskow & Tirole, 2000). La différence du prix de l'énergie entre deux zones fournit dans ce cas l'incitation de marché pour interconnecter ces zones (Rosellon, 2003; Keller & Wild, 2004 ; Rious *et al.*, 2008). C'est le modèle des *Merchant Transmission Investments*. Toutefois, sous un ensemble d'hypothèses réalistes, cette approche produit plusieurs types d'inefficiences et doit rester ciblée sur des projets de petite envergure (Rosellon, 2003 ; Joskow & Tirole, 2005) et en courant continu (Brunekreeft, 2004), comme le prévoit la réglementation Européenne sur les interconnexions. Si cette approche permet de délimiter le rôle du secteur privé dans l'investissement en infrastructures transfrontalières, elle ignore en revanche les aspects pratiques et stratégiques relatifs à la réalisation de tels projets. Or, la nouvelle cartographie des acteurs et institutions, ainsi que le manque d'harmonisation et de stabilité des cadres réglementaires rendent ces projets très risqués et limités en pratique (Hautecloucq, 2009 ; Hautecloucq & Rious, 2011).

2.2. Les risques liés à la restructuration industrielle et les réponses stratégiques des firmes

Une telle dynamique perturbe alors profondément l'industrie dans son ensemble et expose les entreprises à diverses sources d'incertitudes. Traditionnellement, l'incertitude en management stratégique s'appréhende comme la non-prédictibilité de variables environnementales ou organisationnelles, ou à une information partielle sur ces variables (Miles & Snow, 1978 ; Pfeffer & Salancik, 1978). Plusieurs approches permettent alors d'identifier et d'évaluer ces risques, selon leur origine, leur intensité, leurs effets (Courtney *et al.*, 1997). On distingue en premier lieu l'incertitude « objective » de l'incertitude « perçue » par les managers (Milliken, 1987). Miller (1992) distingue ainsi trois sources de risques « perçus par les managers » : les risques d'entreprise (*firm-specific*), les risques d'industrie (*industry-specific*) et les risques de l'environnement (*general environment uncertainty*). Cette classification permet d'identifier les variables environnementales ou organisationnelles susceptibles d'affecter la stratégie d'une firme. Doh et Pearce (2004) étudient quant à eux la dynamique de ces risques. Ils

distinguent l'incertitude continue, caractérisée par une relative stabilité des risques, de l'incertitude discontinue, où les risques prennent des formes aléatoires et évolutives.

2.2.1. Risques d'entreprise, de marché et de régulation

Le cas particulier d'une restructuration industrielle, qui se traduit par une transformation profonde de l'environnement règlementaire et concurrentiel, présente ainsi trois sources de risques identifiées par Larsen et Bunn (1999) : le risque d'entreprise, le risque de marché et le risque de régulation. Le risque d'entreprise se réfère à la capacité d'adaptation interne de l'entreprise face au nouvel environnement, notamment en termes d'organisation, de culture et de gouvernance d'entreprise, de ses ressources et de sa stratégie (Pettus *et al.*, 2009). Le risque de marché fait quant à lui référence aux incertitudes liées aux nouvelles structures et architectures de marché : pouvoir de marché, nouveaux mécanismes d'échanges (contrats, enchères, appels d'offres etc.), demande volatile, fluctuation des prix etc. Dans le cas de l'industrie électrique, ce risque de marché affecte particulièrement les fournisseurs qui doivent assurer l'approvisionnement en amont de leurs engagements contractuels pris en aval. En effet, la séparation verticale implique un ajustement contractuel et physique permanent entre une offre non stockable et dont le prix *spot* est volatile d'une part, et une demande stochastique et inélastique d'autre part (Boroumand & Zachmann, 2012). Enfin, le risque de régulation peut s'interpréter comme l'incapacité du manager d'une entreprise à développer une compréhension claire de l'évolution de la réglementation (Birnbaum, 1984). Ce type de risque est donc consécutif à l'instabilité des cadres règlementaires naissants et sujets aux pressions institutionnelles (Cateura, 2009). Discontinue par nature (Schwark, 2011), il perturbe l'orientation stratégique des firmes et ses décisions d'investissements de long terme. Notamment, Schwark (2011) montre que dans certains cas, le risque de régulation déclenche la décision d'investissement – en particulier pour bénéficier de l'avantage au pionnier (Demil, 1998 ; Doh & Pearce, 2004) – alors que dans d'autres, il la retarde ou l'empêche. La combinaison de ces trois sources de risques, proche de la classification de Miller (1992), constitue une menace pour les entreprises qui opèrent dans une industrie en cours de restructuration. Leur pérennité dépend alors de leur capacité à intégrer ces risques et à développer les stratégies de réponses adéquates.

2.2.2. Les réponses stratégiques des entreprises

Dans le souci d'intégrer les multiples dimensions stratégiques affectées par ces risques, nous mobilisons les séquences stratégiques multidimensionnelles (SSM), développées par Dumez et Jeunemaître (2005). En s'appuyant sur les travaux de David Baron (1995 et 1996), les auteurs cherchent à analyser les dynamiques stratégiques dans trois dimensions : sur le marché, sur les structures de marché et hors des marchés. D'abord, les *stratégies sur le marché* traditionnellement étudiées peuvent être menées afin de conquérir des parts de marché via l'innovation, la différenciation de l'offre, les stratégies prix/quantité, la réduction des coûts etc. (Miles & Snow, 1978). Par exemple, les fournisseurs d'électricité peuvent avoir recours à des contrats d'approvisionnement de long terme, qui se substituent à l'investissement dans des moyens de production et couvrent ainsi une partie du risque de marché (Boroumand & Zachmann, 2012). De même, les stratégies de différenciation de l'offre d'électricité par la vente d'énergies renouvelables peuvent être considérées comme des stratégies de marché visant à conquérir de nouvelles parts de marché (Delmas *et al.*, 2007).

Ensuite, les entreprises peuvent mettre en place des stratégies de *définition* ou de *structuration de marché*, cherchant à maintenir ou modifier l'étendue géographique ou économique des marchés (Dumez & Jeunemaître, 2004a et 2005). Dans cette optique, la notion de frontière d'un marché peut s'appréhender en termes de produits, de besoins des clients ou de zones géographiques (Curran & Goodfellow, 1990). Les stratégies de définition de marché peuvent alors prendre la forme de stratégies de (dé)verrouillage ou de combinaison de marché, de diversification, de ventes liées, d'internationalisation, de fusion/acquisition ou encore de formation d'alliances internationales (Dumez & Jeunemaître, 2004a et 2005). Elles peuvent également viser à modifier les structures de marché par des stratégies d'intégration verticale (Delmas & Tokat, 2005). Par exemple, Bonardi (2004) développe un modèle de théorie des jeux qui met en lumière les comportements asymétriques des anciens monopoles. Il montre comment ces derniers peuvent adopter des stratégies défensives d'éviction de leur marché par des stratégies politiques d'une part, tout en développant des stratégies agressives d'internationalisation et de conquête de marchés étrangers d'autre part (Bonardi, 2004).

Enfin, plus rarement étudiées sont les stratégies des firmes dans l'environnement « non-marché » ou « non-marché » (Baron, 1995 et 1996 ; Bonardi, 1999). David Baron (1995) définit cet environnement comme l'ensemble des forces sociales, politiques et légales qui

peuvent influencer le jeu de la concurrence. Pour les entreprises, ces stratégies prennent la forme de lobbying auprès des pouvoirs publics, de politiques visant à améliorer leur réputation ou à détériorer celle d'un concurrent, ou encore à saisir les autorités de surveillance des marchés et poursuivre un concurrent en justice. Elles peuvent donc être menées dans la recherche d'un avantage concurrentiel (*i.e.* au détriment des concurrents) ou bien au contraire prendre des formes plus coopératives, visant à favoriser l'ensemble d'un secteur (Baron, 1995). Dans cette optique, Bagley (2008) montre comment la capacité d'une équipe dirigeante à travailler conjointement avec les autorités publiques peut transformer les contraintes réglementaires en opportunités, sources d'avantage concurrentiel. Mais toutes les entreprises ne sont pas dotées des mêmes ressources et compétences en matière de lobbying ou d'implication politico-juridique. Ainsi, Schwark (2011) montre dans sa thèse que certaines firmes, principalement des multinationales ou des anciens monopoles, ont des capacités non-marché uniques et supérieures aux autres firmes du secteur, qui leur permettent d'agir en amont du risque de régulation et d'évoluer au sein d'un environnement incertains. Elles possèdent également des capacités organisationnelles qui leur permettent de s'adapter plus rapidement aux évolutions de la régulation et de récolter les fruits de leurs stratégies non-marché (Schwark, 2011). Enfin, Doh et Pearce (2004) définissent quatre stratégies génériques d'investissement en situation d'incertitude réglementaire. Les auteurs comparent alors ces stratégies selon le niveau et la dynamique des risques. La stratégie préemptive consiste à investir de façon proactive, avant que l'incertitude ne soit levée. En cas de faible incertitude et de risque discontinu, elle offre les meilleures performances. La stratégie adaptative est une stratégie réactive d'évitement du risque, qui consiste à reporter ou redéployer ailleurs la décision d'investissement sans engager de dépense initiale. Elle est efficace lorsque l'incertitude est élevée et continue. La stratégie synchronisée est une approche séquentielle « pas à pas », avec un découpage de l'investissement en phases qui permettent de s'adapter aux évolutions discontinues de la régulation jusqu'à ce que l'incertitude soit levée. Cette stratégie est préconisée dans un contexte d'incertitude modérée et discontinue. Enfin, la stratégie optionnelle est une stratégie séquentielle qui consiste à faire un premier investissement initial relativement faible, pour donner à l'entreprise l'option de faire un plus gros investissement plus tard, lorsque l'incertitude sera levée. Elle est efficace en cas d'incertitude modérée et discontinue.

Les SSM présentent ainsi l'avantage de fournir une grille de lecture permettant d'analyser successivement dans le temps ou simultanément dans les trois dimensions de la stratégie, les

actions et réactions des firmes : « l'étude séparée des trois ne permet pas de bien comprendre la démarche stratégique des entreprises ; en revanche, l'étude de la manière dont les entreprises concurrentes développent dans le temps des stratégies successives et simultanées sur ces trois dimensions constitue un point de focalisation possible de la recherche permettant de prendre en compte, en plus des stratégies elles-mêmes, les phénomènes de structuration des marchés et la régulation. » (Dumez & Jeunemaître, 2005, p. 33). Il ne s'agit donc pas de cloisonner ou de réifier les dimensions stratégiques, mais plutôt d'analyser la cohérence de l'ensemble des manœuvres qu'une firme déploie dans ces trois dimensions. Néanmoins, si les SSM offrent une vision synoptique et dynamique des actions stratégiques de l'entreprise, elles ignorent l'enchevêtrement des stratégies et des *situations* dans lesquelles sont déployées ces stratégies. Afin de combler ce manque, nous proposons le concept de « situation stratégique », qui viendra se greffer comme une quatrième dimension des SSM.

2.3. Le concept de « situation stratégique »

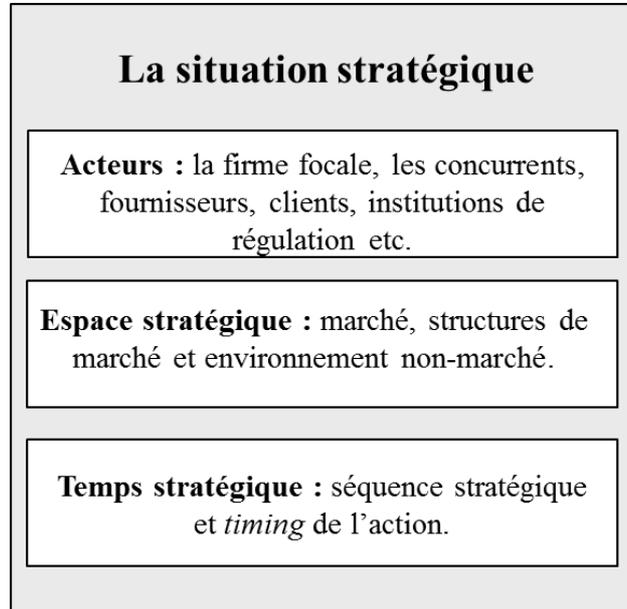
Nous nous appuyons ici sur le concept de « situation de gestion » développé par Jacques Girin, selon qui une situation de gestion se caractérise par (1) des participants à une activité collective dont le résultat est soumis à un jugement externe ; (2) une extension spatiale, définie comme la combinaison des espaces et des objets mis en relation dans cette activité ; et (3) une extension temporelle, caractérisée par le début, la fin, le déroulement et éventuellement la périodicité de l'activité collective (Girin, 1983 et 1990). En partant de cette définition, Journé et Raulet-Croset montrent le potentiel structurant du concept de *situation* dans l'analyse d'activités managériales qui se déroulent « dans des contextes organisationnels où l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dominant », (Journé & Raulet-Croset, 2008, page, 28). Par son caractère éphémère et singulier, il permet de capturer l'émergence de phénomènes imprévus qui conduisent les managers à réorienter leurs décisions et leurs actions collectives. Le concept permet ainsi d'analyser l'enchevêtrement de l'organisation et des situations qui « co-émergent dans une série d'interactions où l'organisation produit des situations qui en retour modifient l'organisation. » (Journé & Raulet-Croset, 2008, page 28).

Dans cette optique, nous proposons le concept de « situation stratégique », qui incorpore les spécificités de l'analyse stratégique à la notion plus générale de situation de gestion. A propos

de la distinction entre la gestion « courante » et la gestion « stratégique », Martinet (1983) considère que « si la gestion courante permet de réaliser, la gestion stratégique doit mettre l'entreprise en *situation* de réaliser » (page, 23). Pour cela, l'analyse stratégique s'appuie sur la formulation d'un problème, puis d'un diagnostic, qui permet de cartographier les dimensions internes et externes d'une entreprise (Dutton & Duncan, 1987) et sur la prise de décision préalable à l'action stratégique dont la performance sera finalement évaluée par rapport aux objectifs fixés (Dutton & Jackson, 1987). Ainsi, Martinet (1983) propose une typologie de situations managériales qui permet de distinguer les situations qualifiées de « stratégiques » des autres. Elle articule la création de potentiel de l'entreprise d'une part (la dimension stratégique) et l'exploitation de ce potentiel d'autre part (la dimension de gestion « courante »). De cette typologie, qui définit des niveaux de performance et de risque associés à chaque situation, découle une analyse, un diagnostic, des décisions et des mises en œuvre (Martinet, 1983). Néanmoins, la situation stratégique telle que nous l'envisageons ne s'intègre pas comme une étape de ce processus séquentiel. Au contraire, nous considérons qu'au cours du déploiement de la stratégie, la situation est susceptible d'évoluer – soit par l'émergence d'éléments exogènes, soit par les actions stratégiques de la firme – impliquant dès lors une succession de cadrages et d'actions stratégiques. La situation n'est pas préalable à l'analyse ou à l'action mais émerge de leurs interactions (Dewey, 1993 ; Journé & Raulet-Croset, 2008). Dans cette logique de l'action, nous définissons la « situation stratégique » par ses trois composantes : (1) un ensemble d'acteurs, incluant les concurrents, fournisseurs, clients, institutions de régulation et autres participants directs à l'activité stratégique d'une firme focale (Freeman *et al.*, 2010). La situation est de ce fait soumise à la subjectivité des cadres d'interprétation de chaque acteur (Journé & Raulet-Croset, 2008). L'interprétation d'une situation dépendra donc de la firme focale qui est choisie dans l'analyse ; (2) un espace stratégique, qui correspond aux dimensions dans lesquelles se déploie l'activité stratégique. L'espace est donc composé d'un marché, de ses structures et d'un environnement non-marché (Baron, 1995). Les frontières de l'espace s'appréhendent en termes de produits, de besoins des clients ou de zones géographiques (Curran & Goodfellow, 1990) ; et (3) un temps stratégique, caractérisé par le début, la fin et le déroulement d'une séquence stratégique. La notion de temps stratégique pose la question du « quand agir ? » et des performances associées au *timing* de l'action (Demil, 1998 et 2009). Par extension, elle inclut tous les éléments de l'espace stratégique dont la dimension temporelle peut influencer l'action stratégique : les cours boursiers, l'attente d'une décision juridique, l'évolution programmée de

la réglementation etc. La figure ci-dessous cartographie les trois dimensions d'une situation stratégique.

Figure 32. Les dimensions d'une situation stratégique



La combinaison de ces trois éléments – acteurs, espace, temps – forme une situation dont la dimension stratégique réside dans les forces contraignantes et habilitantes qui orientent l'action de l'entreprise : les risques « perçus » et les potentialités qui lui sont associées. Les trois composantes d'une situation stratégique comportent en effet des éléments stables (Dewey, 1993), qui n'évoluent pas ou peu, et des éléments plus instables, dont les évolutions sont source d'incertitudes et d'opportunités stratégiques. Par exemple, l'entrée d'un nouveau concurrent sur le marché modifie la cartographie des acteurs, déstabilise l'espace stratégique et modifie potentiellement le *timing* et la performance de l'action stratégique. Parmi les éléments instables, il est nécessaire d'évaluer le niveau de risque et la performance associée. En jouant sur ces éléments instables, l'entreprise va orienter sa stratégie tout en modifiant la situation. Ainsi, la situation stratégique oriente les actions et réactions stratégiques des acteurs qui la font évoluer vers une autre situation, formant des successions co-évolutives de situations stratégiques et de séquences stratégiques. Elle fournit de ce fait un cadre d'analyse dynamique de l'action en situation. Le recours à ce concept nous permettra de répondre à la question suivante : comment une entreprise parvient-elle à intégrer les risques liés à la restructuration industrielle dans ses choix stratégiques ?

Section 3. Méthodologie et contexte empirique

Cette section présente en premier lieu la méthode qui a été employée pour répondre à la question posée. Ensuite, le contexte empirique dans lequel s'inscrit l'étude est développé afin d'ancrer le cas dans l'environnement institutionnel particulier que constitue l'intégration régionale des réseaux électriques en Europe.

3.1. Méthode

L'étude empirique s'appuie sur une méthodologie qualitative d'étude de cas. Elle vise dans un premier temps à identifier, décrire et comprendre les manœuvres stratégiques d'une entreprise active dans un environnement turbulent. Le recours à l'étude de cas unique nous semble pertinent pour l'analyse en profondeur de terrains complexes tels que celui d'un secteur en pleine évolution (Abbott, 2004 ; Yin, 2008). Elle présente l'avantage de mettre en scène l'ensemble des éléments du contexte (mécanismes, acteurs, discours, points de vue etc.) dans lequel s'inscrit l'action (Dumez, 2013). Ainsi, nous avons choisi d'étudier le cas d'un projet d'interconnexion électrique entre la France et l'Angleterre, entrepris en 2007 par EDF-E, filiale privée d'EDF et acteur dominant du marché britannique. Ce choix se justifie par les dimensions stratégique et institutionnelle du projet. En effet, par ce projet d'interconnexion, EDF-E cherche à sécuriser son approvisionnement par une stratégie de définition de marché, mais doit faire face à d'importantes sources d'incertitudes liées à la phase de restructuration que connaît le secteur de l'électricité depuis plus de vingt ans. De ce fait, le secteur de l'énergie est un terrain propice à l'étude des risques liés à la régulation et des stratégies de réponses des acteurs (Schwark, 2011 ; Bonardi, 2004 ; Bonardi *et al.*, 2006 ; Cateura, 2009).

L'étude s'est constituée autour d'une collecte de données mixtes, croisant des données secondaires (littérature sectorielle, rapports d'experts, législation, consultations publiques etc.) et primaires (entretiens, observation participante, documents internes). D'abord, une recherche documentaire focalisée sur la gouvernance de l'infrastructure électrique en Europe a été réalisée dans le but de mieux comprendre les enjeux liés à la transformation de l'industrie. Ensuite, sur la période allant de fin 2008 à début 2011, une série de 29 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 90 minutes a été menée auprès des acteurs principaux du secteur : des producteurs, traders et fournisseurs d'énergie, des régulateurs nationaux et

agences européennes de régulation, des GRT et des représentants de la Commission européenne (voir le tableau 1 ci-dessous). Mener cette série d'entretiens nous a paru être la méthode la plus adaptée pour introduire de la flexibilité dans les données et faire « parler le terrain » (Dumez, 2013). Parallèlement, une observation participante a été réalisée sur la période 2008-2009 chez EDF-E et fut associée à de nombreuses participations à des séminaires, conférences, réunions de travail etc. L'observation a principalement consisté à assister aux comités de pilotage du projet d'interconnexion, nous permettant de réaliser un travail d'enquête de terrain « en situation » (Dewey, 1993 ; Chanlat, 2005). Les données recueillies au cours de cette observation étant pour la plupart confidentielles (avec signature d'un accord de confidentialité), certaines sources ne sont pas accessibles publiquement et la description exhaustive du cas n'est pas envisageable.

Tableau 7. Collecte de données

Nature des données	Acteurs/données	Nombre/période
Données primaires		
<i>Observations participantes</i>	EDF-Energy	2008-2009 (participation aux comités de pilotage)
<i>Entretiens</i>	Commission Européenne ⁴⁴	4
	Régulateurs nationaux ⁴⁵	10
	Agences de régulation ⁴⁶	2
	Associations ⁴⁷	4
	Opérateurs industriels ⁴⁸	4
	Gestionnaires de réseaux ⁴⁹	5
	Total entretiens	29
<i>Conférences</i>	Stakeholders Group Meeting (ERGEG)	3
	Energy Conference (IDEI-Toulouse)	3
	CESSA Conference (EC-Brussels)	1
	Workshop (ERGEG/ENTSO-E-Brussels)	1
	Forum Energie (Dauphine)	3
	Gestionnaires de réseaux (RFF)	2
	Total conférences	13
Données secondaires		
	Législation & documents associés	83
	Rapports & études	25
	Consultations publiques et réponses	13
	Presse spécialisée & Websites	Veille continue

⁴⁴ DG-Energie, DG-Concurrence.

⁴⁵ Commission de Régulation de l'Énergie (CRE), Office of Gas and Electricity Markets (OfGem).

⁴⁶ European Regulatory Group for Electricity and Gas (ERGEG) et Agency for the Cooperation of Energy Regulators (ACER).

⁴⁷ Eurelectric, European Federation of Energy Traders (EFET).

⁴⁸ Electricité de France (EDF), EDF-Energy, EDF-Trading.

⁴⁹ Réseau de Transport d'Électricité (RTE), National Grid (NG), EirGrid et System Operator for Northern Ireland (SONI), European Network of Transmission System Operators (ENTSO).

Les données primaires et secondaires ont ensuite été sériées au moyen d'un codage thématique et chronologique, afin de fournir une vision dynamique du matériau recueilli (Dumez & Rigaud, 2008). L'ensemble des données a permis la construction du cas par la narration analytique (Bates *et al.*, 1998 ; Boudès, 2004 ; Dumez & Jeunemaître, 2006). Enfin, compte-tenu de l'enchevêtrement entre les stratégies de la firme focale et du cadre réglementaire, il nous a paru pertinent d'avoir recours aux SSM (Dumez & Jeunemaître, 2005). Néanmoins, pour tenir compte du caractère co-évolutif de l'environnement et des stratégies, nous complétons les SSM d'une quatrième dimension, à savoir les « situations stratégiques ». Cette dimension supplémentaire nous permettra d'analyser l'enchevêtrement des stratégies mises en place par EDF-E et du contexte dans lequel s'inscrivent ces stratégies.

3.2. Contexte empirique : le projet « câble » d'EDF-E et l'intégration des réseaux en Europe

EDF-E est la filiale anglaise d'EDF. Elle fut créée en 2002, à la suite de plusieurs fusions/acquisitions en Grande-Bretagne (GB) dont le marché était déjà libéralisé. En 2009, l'acquisition de British Energy pour 12,5£ milliards (15,8 milliards d'euros) propulse EDF-E au rang de plus gros producteur d'électricité (produisant près d'un cinquième de l'électricité avec 8 des 9 centrales nucléaires de GB), et de plus gros distributeur (avec 20% de part du marché des clients non résidentiels, et près de 5,5 million de client résidentiels). L'entreprise emploie en 2011 près de 15 000 salariés et poursuit son expansion par de nombreux projets, incluant la construction de 4 nouveaux réacteurs nucléaires et de 260 MW d'éolien⁵⁰.

Plus particulièrement, le « projet câble » est une initiative d'EDF-E qui se propose de construire un nouveau câble haute tension entre la France et la GB, dans le but de satisfaire ses besoins stratégiques d'approvisionnement d'une capacité d'1 GW à partir de 2013. Ce projet fut lancé début 2007 en prévision, d'une part, de la forte croissance anticipée de la demande en GB ; et d'autre part, de la volatilité des prix de gros en GB, causée par l'augmentation significative des énergies renouvelables intermittentes. EDF-E étant un acteur privé sur les marchés de production et distribution, dominant de surcroît, cette initiative soulève de nombreux problèmes de réalisation, de régulation et législation. Cependant, l'interconnexion entre la GB et le continent fait partie des projets d'intérêt européen

⁵⁰ Présentation d'EDF-E, N. Edwards (2010), Florence School of Regulation.

sélectionnés par la Commission européenne au travers du programme TEN-E (*Trans-European Network for Energy*). Sa dimension est également régionale, puisqu'elle s'inscrit dans le cadre des Initiatives Régionales de la région France-UK-Irlande (FUI) lancées par l'*European Regulatory Group for Electricity and Gas* (ERGEG) en 2006. Ces initiatives consistent d'abord en un découpage de l'Europe en sept régions, selon les frontières politiques et l'intensité des flux⁵¹ (voir l'encadré IFA ci-dessous).

Encadré 8. L'interconnexion France-Angleterre « IFA »

Pour comprendre le déroulement du « projet câble » entrepris par EDF-E, il faut remonter à la construction de la première Interconnexion France et l'Angleterre (IFA), en 1961. À cette époque, il s'agissait de la plus grande interconnexion électrique dans le monde. Le premier câble en courant continu, d'une capacité de 160 MW fut mis hors service en 1982 pour des raisons techniques et les copropriétaires (EDF et la Central Electricity Generating Board, CEGB) décidèrent de le remplacer par un second câble plus puissant, d'une capacité de 2 GW. EDF et la CEGB se partagèrent la réalisation du projet, étant convenu que chacun devait construire de part et d'autre du câble, la station de conversion nécessaire pour passer du courant alternatif de leur réseau respectif au courant continu de l'interconnexion. En octobre 1986, la capacité totale du câble était commercialement disponible dans les deux sens. Avec un coût total de 700£ millions au niveau de prix de 1981, cette opération fut deux fois moins coûteuse que la construction d'une centrale électrique d'une capacité équivalente (Inderst & Ottaviani, 2004). En outre, et étant donnée le niveau élevé de la demande d'énergie dans le Sud du Royaume-Uni, il était plus efficace pour la région de commercialiser l'énergie en provenance de France, plutôt qu'à partir des centrales électriques du Nord du Royaume-Uni.

Cette situation prévaudra jusqu'au début des réformes successives de libéralisation dans quelques États pionniers. Avec l'Electricity Act de 1989, le Royaume-Uni fut donc le premier à démanteler son monopole verticalement intégré (CEGB), notamment pour faire face à la répétition des grèves des mineurs opposés au remplacement du charbon par le gaz comme combustible des centrales (Audigier, 2011). La réforme donna naissance à quatre

⁵¹ Voir le rapport annuel d'ERGEG sur les initiatives régionales, 2008

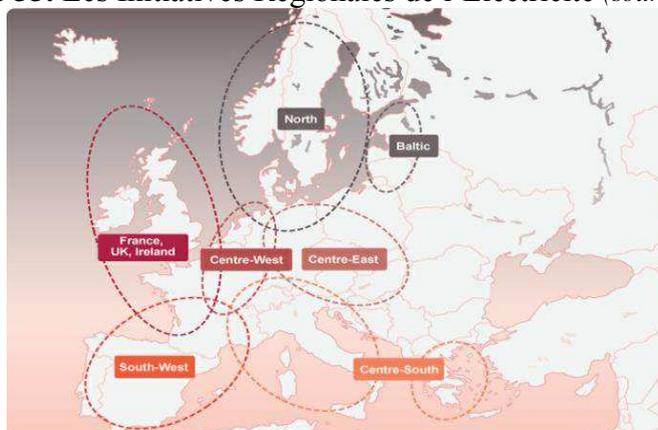
producteurs privés en concurrence et douze compagnies régionales de distribution et de commercialisation (Simmonds, 2002). National Grid Company devenait le gestionnaire de réseau en charge de la maintenance et de l'ingénierie, de l'investissement et de la conduite du système, alors qu'un modèle de marché, l'obligatory pool abandonné quelques temps plus tard pour un autre modèle de marché, venait organiser les échanges en amont (Green, 1999). Ce fut également les débuts de la régulation sectorielle par l'Office of Electricity Regulation (OFFER, qui deviendra OfGem), dirigée par Steven Littlechild, le concepteur de la réforme. En France, la transposition en 2000 de la directive 1996/92/CE donna naissance à Réseau de Transport d'Electricité (RTE), filiale publique d'EDF et à la Commission de Régulation de l'Electricité, qui deviendra la Commission de Régulation de l'Energie (CRE) en 2003. Le nouveau GRT français devenait donc le copropriétaire d'IFA. De l'autre côté de la Manche, la législation en vigueur impose au GRT de créer une filiale indépendante sur le plan comptable pour la gestion des interconnexions.

Ainsi, une spécificité d'IFA réside dans sa gouvernance, puisqu'elle est détenue par un GRT public d'un côté (RTE en France) et une par la filiale privée de National Grid (NG International Limited, NGIL) de l'autre. Or, le second « paquet énergie » de 2003 et son règlement 1228/2003 relatif aux échanges transfrontaliers autorise sous conditions l'investissement dans les interconnexions par des acteurs privés, donnant lieu aux lignes dites « marchandes ». De tels projets sont alors soumis à une demande d'exemption au régime régulé (regulated Third-Party Access, rTPA) auprès des régulateurs concernés et de la Commission Européenne. En pratique, chaque régulateur doit évaluer l'impact du projet exempté sur son propre pays, bien qu'un niveau minimum de coordination entre régulateurs soit nécessaire pour les aspects transfrontaliers. Ensuite, la décision des autorités de régulation doit être notifiée par la Commission européenne, qui peut demander de modifier ou d'annuler la décision. Les conditions d'attribution de l'exemption sont édictées dans l'article 7(1) du règlement 1228/2003 et concernent principalement l'impact du projet sur la concurrence et sur la congestion dans la région. Selon le niveau de risque et les caractéristiques particulières d'un projet, les autorités nationales et européennes peuvent octroyer une exemption totale ou partielle et déterminent la durée de l'exemption (Hauteclouque & Rious, 2011). Du fait de sa partie anglaise, IFA présente donc des caractéristiques de ligne marchande et selon un représentant de la CRE, la question de l'exemption n'a jamais été posée. Un représentant d'Ofgem explique ainsi :

« Ofgem n'opère pas un contrôle des prix pratiqués par NGIL. Au lieu de cela nous réglementons de deux façons. Tout d'abord, chaque propriétaire d'interconnexion doit obtenir une licence d'exploitation délivrée par Ofgem. Deuxièmement, nous régulons les revenus de NGIL sur IFA, en nous réservant le droit d'agir, le cas échéant, si nous estimons que les revenus sont plus importants que prévu dans le règlement 1228/2003 de la Commission. Les modalités d'action correctrices ne sont néanmoins pas claires, étant donné que le cas ne s'est à ce jour jamais présenté sur IFA à ma connaissance ».

Les deux agences, Ofgem et la CRE, régulent donc séparément leur GRT respectif. Cependant, en tant que régulateurs, ils sont tenus de veiller à ce que les exigences réglementaires sur la gestion des congestions soient remplies par les deux GRT. Le besoin de dynamiser l'intégration et la coordination entre régulateurs nationaux sur l'ensemble de l'Europe a alors conduit la Commission Européenne à créer l'ERGEG en 2003. Cette organisation composée de représentants des régulateurs nationaux favorisa alors une logique d'harmonisation des mécanismes de coordination intra régionale dans un premier temps, comme premier pas vers l'harmonisation interrégionale, tel que l'illustre le lancement en 2006 des Initiatives Régionales de l'Electricité (IRE), pilotées par ERGEG (voir l'illustration ci-dessous). Ces initiatives consistaient d'abord en un découpage de l'Europe en sept régions, selon les frontières politiques et l'intensité des flux (voir le rapport annuel d'ERGEG sur les initiatives régionales, 2008). Par exemple, la France est incluse dans quatre régions : FUI (pour France, UK, Irlande), COE (pour Centre-Ouest Europe), SOE (pour Sud-Ouest Europe) et CSE (pour Centre-Sud Europe), comme l'illustre la carte ci-dessous.

Figure 33. Les Initiatives Régionales de l'Electricité (source : RTE)



Dans chaque région, des groupes de travail composés de l'ensemble des acteurs de la région se réunissent régulièrement au sein de *Stakeholder Group meetings*, dans le but de mettre en place les mécanismes de marché et de régulation nécessaires à l'intégration régionale.

Ainsi, la région FUI à laquelle appartient IFA, a récemment mis l'accent sur l'harmonisation des mécanismes de gestion de la congestion à la lumière des lignes « orientations-cadre » adoptées en 2006 en annexe du règlement 1228/2003. Il en ressort un nouveau système harmonisé de gestion de la capacité sur IFA, de nouvelles règles d'accès selon le principe *use-it-or-sell-it* (UIoSI) adossé à un marché secondaire, ainsi que de nouveaux produits (blocs de capacité en J-1 et infra-journaliers, journalières, mensuelles, trimestrielles, saisonnières et annuelles). Néanmoins, IFA représente un goulot d'étranglement dans la région FUI fréquemment congestionnée, tel que le besoin de capacités supplémentaires y est estimé à 8 GW à l'horizon 2020 (Ofgem, 2010). De plus, avec un ratio d'interconnexion de seulement 3% (Supponen, 2011), équivalent à une capacité d'interconnexion d'environ 2,5 GW en 2010, le Royaume-Unis est largement en-deçà de l'objectif des 10% fixé au sommet de Barcelone en 2002. Ce faible taux de raccordement au continent représente une menace du point de vue de la sécurité d'approvisionnement, appelant les GRT de la région à offrir rapidement des capacités d'interconnexion supplémentaires.

Le projet « câble » d'EDF-E revêt donc une importance prépondérante pour les échanges transfrontaliers de la région, ainsi que pour atteindre l'objectif de court terme fixé au sommet de Barcelone en mars 2002. Cependant, les GRT ne sont pas directement incités à réaliser ce type de projet (Moselle, 2008). Trois motifs expliquent la frilosité des GRT⁵² : le poids des procédures administratives ; le coût de renforcement du réseau domestique nécessaire à l'interconnexion (c'est le point principal soulevé par un GRT) ; et l'aversion au risque que peut représenter de tels projets. Ainsi, les autorités de régulation se trouvent face à un dilemme : promouvoir une interconnexion qui va dans la logique de l'intégration du réseau européen, mais laisser cette infrastructure entre les mains d'un acteur privé au risque de renforcer sa position dominante.

⁵² Entretiens réalisés par l'auteur auprès d'RTE, de la CRE et d'Ofgem.

En pratique, les lignes marchandes sont soumises à une demande d'exemption au régime régulé (*regulated Third-Party Access, rTPA*) auprès des régulateurs concernés et de la Commission européenne. Chaque agence de régulation doit évaluer l'impact du projet exempté sur son propre pays, bien qu'un niveau minimum de coordination entre régulateurs soit nécessaire. Ensuite, la décision des autorités de régulation doit être notifiée par la Commission européenne, qui peut demander de modifier ou d'annuler la décision. Les conditions d'attribution de l'exemption sont édictées dans l'article 7(1) du règlement 1228/2003 et concernent principalement l'impact du projet sur la concurrence et sur la congestion dans la région. Selon le niveau de risque et les caractéristiques particulières d'un projet, les autorités nationales et européennes peuvent octroyer une exemption totale ou partielle et déterminent la durée de l'exemption (Hauteclouque & Rious, 2011). Ces procédures peuvent aller de 18 à 24 mois selon les spécificités du projet. De plus, les débats de l'époque autour du troisième paquet législatif de l'énergie se sont principalement centrés sur la question de la séparation verticale de l'infrastructure (Moselle, 2008), ce qui ne jouait pas en la faveur du projet. Par cette interconnexion, EDF-E serait en effet intégré verticalement sur le marché franco-britannique. Néanmoins, la capacité optimale d'interconnexion entre la France et la GB étant estimée à 8 GW (Ofgem, 2010), il resterait une assez large fenêtre pour d'autres projets additionnels qui joueraient un rôle de substitut en cas de limitation de l'accès. Le projet implique de nombreux acteurs et enjeux qu'il convient de cartographier :

Tableau 8. Cartographie des acteurs impliqués dans le projet « câble »

Catégorie	Participants	Principaux objectifs	Intérêts
<i>GRT</i>	RTE, National Grid, Elia	Fiabilité technique du réseau	Fiabilité, sécurité d'approvisionnement, souveraineté sur la zone de responsabilité.
<i>Institutions de régulation</i>	CRE, Ofgem, ERGEG, DG-Energy et DG-COMP (EC).	Accès transparent et non discriminatoire au réseau	Libre accès au réseau, intégration régionale, promotion de la concurrence et protection des consommateurs.
<i>Investisseurs privés</i>	EDF-E, Imera	Sécurité d'approvisionnement et rentabilité de l'investissement	Maîtrise des coûts, maîtrise des risques, simplification de l'accès au réseau, rentabilité.
<i>Acteurs consultatifs</i>	Cabinet de conseil, académiques.	Accompagner le projet « câble »	Financier, reconnaissance, apprentissage.

Il existe également des différences de points de vue au sein de chaque catégorie. Par exemple, nos entretiens confirment que le régulateur anglais, par sa culture « économiste », favorise la régulation « par le marché », alors que la culture « ingénieur » de la CRE favorise une vision plus technique de la régulation. Ces différences de points de vue seront centrales dans le déroulement du projet câble. Ce dernier, mené par EDF-E a été depuis son lancement sujet à de nombreuses manœuvres stratégiques dont nous présentons ici les grandes lignes.

Section 4. Investissement, risques et situations stratégiques : l'initiative d'un acteur privé

Cette section développe dans un premier temps l'étude de cas du « projet câble », lancé en 2007 par EDF-E. Le cas décrit les manœuvres stratégiques d'un acteur privé cherchant à redéfinir les contours économiques et géographiques de son marché dans un contexte règlementaire et concurrentiel incertain. Dans un second temps, les enseignements du cas seront discutés à la lumière de la littérature mobilisée plus haut.

4.1. Etude de cas : le « projet câble » d'EDF-Energy

Début 2007, le projet d'interconnexion est lancé parmi deux autres options : une solution contractuelle, consistant à négocier des contrats d'accès de long terme (supérieurs à 10 ans) sur l'interconnexion France-Angleterre existante (IFA) ; et une option de construction d'une centrale nucléaire supplémentaire. Ces trois alternatives doivent permettre à l'opérateur d'assurer son approvisionnement en électricité de « charge basse » (*base load*) pour satisfaire la croissance anticipée de sa demande d'une part, et pour mitiger la volatilité des prix de marché due à la croissance anticipée des énergies renouvelables intermittentes en GB d'autre part.

Le projet « câble » étant à ce stade l'alternative privilégiée, une équipe projet est mise en place dans le but d'étudier le développement de l'interconnexion d'une capacité supplémentaire d'1 GW disponible en 2013. Très vite, la question de l'obtention de l'exemption au régime régulé devient la pierre angulaire du projet. L'opérateur privé doit démontrer l'intérêt du projet pour la sécurité d'approvisionnement de la région FUI, tout en montrant que la viabilité commerciale de l'investissement dépend de l'exemption. Pour cela,

l'équipe doit travailler en étroite collaboration avec les régulateurs des pays concernés, la CRE et OfGem, avec la Commission Européenne (DG-TREN et DG-COMP), ainsi qu'avec les GRT (RTE et National Grid) pour étudier la faisabilité du raccordement de la ligne aux réseaux respectifs. Ainsi, en juin 2008, l'opérateur fera une demande d'étude de faisabilité aux GRT de la région. Sur ce point, il est important de préciser que l'initiative d'EDF-E aura inévitablement un coût de raccordement pour les GRT concernés, sans que ces derniers n'en retirent *a priori* aucun bénéfice. Au contraire même, ce projet est potentiellement concurrent d'IFA qui procure une rente de congestion à RTE et NG. Pour donner un ordre de grandeur, RTE a perçu environ 38 M€ de rente de congestion sur IFA en 2012, dont 80% à l'export (CRE, 2012).

4.1.1. L'émergence d'Imera

De plus, si quelques projets similaires ont pu voir le jour dans le secteur du gaz, ils sont nouveaux pour celui de l'électricité. Le développement d'un projet naissant dans la région FUI peut alors changer la donne : EWC, un nouvel acteur spécialisé dans la réalisation de projets sous-marins, a reçu fin novembre 2007 deux licences d'exploitation pour la construction de deux interconnexions « marchandes », East-West 1 (EW1) et Est-West 2 (EW2), reliant la GB et la République d'Irlande. EWC est une société à responsabilité limitée implantée en République d'Irlande et détenue par Imera Ltd (35%) et Imera Holding (65%). Chacune des deux interconnexions présente une capacité de 350 MW, pour une capacité supplémentaire totale de 700 MW. Au milieu de l'année 2008, EWC a déposé une demande d'exemption au régime régulé auprès des régulateurs concernés, pour une période de 25 ans sur EW1 et 20 ans sur EW2 à partir du début de l'exploitation commerciale. Imera, qui n'est pas active sur les marchés de production et de revente d'électricité, semble en bonne position pour obtenir l'exemption. Néanmoins, dans un souci de transparence, les deux régulateurs, Ofgem et CER (*Commission for Energy Regulation*) décident d'émettre une consultation publique dans le but de recueillir les avis des parties-prenantes de la région avant de rendre leurs avis officiels sur l'exemption des deux projets⁵³. Globalement, l'ensemble des réponses à la consultation publique, dont celle d'EDF-E, soutiendra la position des régulateurs, mentionnant que ces interconnexions sécuriseront et fluidifieront les échanges de la région.

⁵³ Ofgem, « *Regulatory arrangements for EWC one Ltd's two proposed GB-Irish electricity interconnectors* ». Consultation publique du 2 juillet 2008.

Par conséquent, les deux régulateurs ont réaffirmé leur point de vue initial en accordant l'exemption à EWC en septembre 2008. La Commission européenne, qui a trois mois pour donner son accord final, validera sous des conditions techniques cette décision en février 2009.

Anticipant les difficultés que peut rencontrer ce type de projet pour un acteur privé dominant, EDF-E, aidé d'un cabinet de conseil spécialisé, réévaluera la pertinence du modèle de la ligne marchande. Cinq modèles de développement d'une nouvelle interconnexion sont comparés en termes de satisfaction des besoins stratégiques d'approvisionnement d'EDF-E sous contrainte d'approbation réglementaire. Mais l'analyse souffre de l'absence d'un cadre réglementaire clairement établi sur les interconnexions privées en France. Alors que des projets similaires sont en développement côté anglais (EW1 et 2), les « lignes marchandes » n'existent pas en France, et le cadre législatif les rend quasi-impossibles. Le préambule de la constitution de 1946 stipule en effet que seul le GRT national est habilité à investir dans son réseau. Dans son étude, le cabinet de conseil conclura que le modèle qui semble satisfaire l'ensemble des contraintes s'apparente à celui retenu par EWC : une entité légalement séparée de tout intérêt sur les marchés (le modèle « ISO ») développe et exploite l'interconnexion. Dans ce modèle, l'entité administre des enchères saisonnières, transparentes et non discriminatoires pour l'échange de contrats de long terme qui couvrent une part importante de l'investissement et partage le risque d'exploitation entre l'investisseur et les utilisateurs. Cet arrangement serait commercialement viable du côté d'EDF-E, tout en étant acceptable du côté des régulateurs, mais nécessiterait toutefois l'obtention d'une exemption. Dans l'attente d'une vision plus claire sur les évolutions réglementaires, auxquelles le vote du troisième paquet énergie prévu en juin 2009 devrait apporter des réponses, c'est ce modèle qui sera défendu par l'opérateur auprès des régulateurs et des GRT.

4.1.2. Le rachat de British Energy

Après plusieurs rencontres à haut niveau avec les GRT et régulateurs (CRE, Ofgem, Commission européenne, NG, RTE), l'obtention de l'exemption semble compromise compte tenu du pouvoir de marché d'EDF-E en amont et en aval de la ligne proposée. En ce sens, l'annonce de l'OPA amicale sur British Energy en septembre 2008, ainsi que l'émergence d'Imera ont radicalement changé la donne. EDF, dominant en France, devient l'acteur

dominant du marché britannique au travers de sa filiale privée EDF-E. Au même moment, les GRT de la région, NG, RTE et Elia (le GRT belge) ont conjointement émis une consultation publique en septembre 2008, dans le but de mesurer « l'appétit du marché pour des capacités d'interconnexion supplémentaires dans la région Nord-Ouest de l'Europe⁵⁴ ». Ce point sera également discuté publiquement au cours du septième *Stakeholder Group meeting* organisé par l'ERGEG à Belfast en décembre 2008. Les réponses à la consultation publique des GRT évoqueront à l'unanimité un besoin de capacités supplémentaires entre la GB et le continent, et particulièrement avec la France. Les premières réponses s'appuient majoritairement sur le besoin de mitiger la volatilité des prix de marché due à la croissance anticipée des énergies renouvelables intermittentes en GB d'une part, et pour sécuriser l'approvisionnement devant une demande croissante d'autre part. Les types de produits souhaités par les acteurs sont majoritairement pluriannuels (10 à 25 ans) alloués selon un mécanisme de marché (*market-based*)⁵⁵. Dans la foulée, la CRE annonce qu'elle a été sollicitée par Imera pour déterminer un processus de demande d'exemption pour une nouvelle interconnexion entre la France et la GB, d'une capacité de 800 MW prévue pour 2012 : *Imera Channel Cable*.

4.1.3. La réorientation stratégique

À la fin mars 2009, plusieurs événements conduisent EDF-E à réévaluer ses besoins et à réorienter sa stratégie :

- l'acquisition de British Energy, qui change radicalement la structure du portefeuille d'EDF-E, augmente considérablement son pouvoir de marché et réduit ses chances d'obtention de l'exemption ;
- la publication, le 17 mars, du résumé des réponses à la consultation publique émise par les GRT en septembre 2008, qui joue en faveur du développement de nouvelles interconnexions adossées à des contrats de long terme dans la région ;
- le projet concurrent lancé par Imera, qui dès avril 2009, a ouvert une souscription pour des « déclarations d'intérêts sur les réservations de capacités⁵⁶ ».

Ces événements modifient la situation d'EDF-E, qui a désormais la possibilité de privilégier une solution contractuelle basée sur un portefeuille spécifique de contrats de réservation de

⁵⁴ NG, RTE, Elia, «*Interconnection in North West Europe*», Consultation publique du 8 septembre, 2008.

⁵⁵ NG, RTE, Elia, « Synthèse des réponses à la consultation publique du 8 septembre 2008 », 17 mars 2009.

⁵⁶ Imera Channel Cable, « UK-France Initial Open Subscription », avril 2009.

capacités avec les GRT et Imera, adossée à des contrats d'approvisionnement avec EDF en France. Cette option nécessite donc de soutenir le développement d'une nouvelle interconnexion par les GRT et/ou Imera, comprenant un mécanisme d'allocation de capacité transparent et non-discriminatoire pour l'échange de capacités de long terme à un prix reflétant les coûts de construction et d'exploitation de la ligne. Toutefois, il apparaît que l'approbation des régulateurs en faveur de tels contrats pourrait être compromise par des problèmes de rentes de monopoles. En effet, si le prix de marché des capacités venait à dépasser durablement les coûts de construction et d'exploitation, les détenteurs des contrats de long terme percevraient des profits excessifs par rapport aux autres acteurs du marché, générant de ce fait des distorsions de concurrence. Dès lors, l'option du câble privé est maintenue prête pour implémentation afin de conserver une possibilité d'action en cas d'assouplissement de la réglementation par le troisième paquet énergie dont le vote parlementaire est imminent.

4.1.4. Vers une évolution de la réglementation ?

Dans la poursuite du projet « câble », RTE et National Grid indiqueront à EDF qu'ils n'ont pas vraiment avancé sur l'aspect technique du projet (localisation des sites de raccordement, tracé de la ligne, technologie etc.) en raison des aspects prioritaires relatifs à la réglementation, au planning et à la législation. Ils ajouteront que le point bloquant est précisément de nature règlementaire et législative, et non technique. En particulier les différences et incompatibilités entre les régimes français et britannique sur la question de l'exemption, ces aspects ayant déjà été discutés avec la CRE et OfGem. Les questions de régulation étant visiblement bloquantes, elles doivent être traitées avec les régulateurs au prochain *Stakeholder Group meeting* de l'ERGEG prévu le 04 novembre 2009 à Paris. RTE précisera qu'une étude de faisabilité est en cours et que si les problèmes de régulation sont résolus, le réseau français serait prêt à accueillir une interconnexion d'1GW supplémentaire dès 2017.

Le 2 avril 2009, la CRE émet une consultation publique sur « l'exemption de nouvelles interconnexions et les modalités de leur accès au réseau public de transport d'électricité français ». La consultation mentionne particulièrement que « la notion de nouvelle interconnexion exemptée résulte du droit communautaire et n'a pas de traduction en droit

français. Il convient dès lors de mettre en place un régime juridique de ces ouvrages permettant l'effectivité des dispositions du règlement » (CRE, 2009a, page 1). Dans la synthèse des réponses à la consultation, publiée par la CRE le 11 juin 2009, la grande majorité des répondants considère que de nouvelles interconnexions exemptées pourraient contribuer à augmenter la capacité d'interconnexion entre la France et ses pays voisins. Notamment, « RTE et EDF soulignent que le développement du réseau de transport relève de la mission du gestionnaire de celui-ci, mais, selon EDF, des investisseurs privés sont susceptibles d'apprécier différemment l'intérêt économique d'un projet d'interconnexion et peuvent donc venir compléter les investissements du gestionnaire. » (CRE, 2009b, page 1). EDF ajoute qu'il faut également veiller à ne pas détériorer la confiance des investisseurs sur le marché en imposant un risque de régulation inutile, les régulateurs ayant à ce titre un rôle important à jouer en remplaçant les barrières réglementaires par des solutions imaginatives, quitte à remettre en cause les cadres réglementaires existants.

Au cours du *meeting* de Paris organisé en novembre 2009 par l'ERGEG, les participants insisteront sur le fait qu'un approvisionnement optimisé permettrait d'éviter la construction de centrales supplémentaires répondant à des demandes locales et qui ne trouvent de justification que dans la difficulté d'importer de l'énergie des pays voisins. EDF et d'autres parties prenantes de la région concluront que l'objectif commun est de faire comprendre que la création de valeur provient d'investissements supplémentaires en interconnexions, en tant que substituts d'investissements en moyens de production, et qu'il est urgent d'intégrer les régions FUI et Centre-Ouest aussi bien en termes physiques que réglementaires.

4.1.5. L'abandon du projet

Avec l'adoption du troisième paquet législatif de l'énergie en juillet 2009, le règlement 714/2009 relatif aux échanges transfrontaliers abroge le règlement 1228/2003 sans apporter d'éléments nouveaux sur le statut des lignes marchandes. Aussi, bien que la mise en place de l'*Agency for the Cooperation of Energy Regulators* (ACER), qui absorbe l'ERGEG, et du *European Network of Transmission System Operators* (ENTSO) prévue par le paquet puissent être considérées comme un pas considérable vers la coopération supranationale sur les plans réglementaire et technique, ces initiatives restent limitées par les cadres de compétences restreints des nouvelles institutions. De son côté, Imera continuera son développement en

proposant la construction de l'*EuropaGrid*, un projet à 4,4 milliards d'euros connectant les marchés européens de la Mer du Nord et de l'Atlantique. Son PDG, Rory O'Neill précisera : « En tant qu'entreprise privée, nous sommes capables de développer les réseaux plus vite et à des coûts inférieurs par rapport à la plupart des entreprises publiques » (PEI, 2009). Finalement, le projet « câble » d'EDF-E sera abandonné début 2010 compte-tenu des obstacles inhérents à sa réalisation et du nouveau paysage de la région. Dans ce nouveau paysage, EDF-E privilégiera d'autres options plus rentables. En effet, la comparaison entre le gain espéré du projet « câble » et les gains de la commercialisation l'électricité produite en GB associés à des importations *via* le *Channel Project* d'Imera joue en faveur de la seconde alternative. Les GRT de la région favoriseront quant à eux la modernisation de la ligne existante, qui devient IFA 2000.

4.2. Discussion

Le cas est riche d'enseignements. En plus des questions qu'il soulève quant à la réalisation concrète de l'intégration des réseaux énergétique en Europe, il met en lumière les obstacles que peut rencontrer un opérateur dans la définition et la réalisation de sa stratégie. Il part d'une situation problématique qu'EDF-E cherche à résoudre : assurer son approvisionnement en amont pour satisfaire la croissance anticipée de sa demande d'une part, et pour mitiger la volatilité des prix de marché due à la croissance anticipée des énergies intermittentes en GB d'autre part. Pour répondre à ces risques de marché (Larsen & Bunn, 1999), la décision est prise de favoriser une stratégie de définition de marché par le lancement du projet « câble » afin de disposer d'1 GW supplémentaire à partir de 2013. Par rapport aux deux autres options (la solution contractuelle ou la construction d'une centrale nucléaire), le projet câble élargit en effet économiquement et géographiquement les frontières du marché de l'opérateur, qui devient potentiellement gestionnaire d'infrastructure transfrontalière et donc verticalement intégré. Ainsi, EDF-E agit de façon préemptive sur le risque de marché (Doh & Pearce, 2004) par la définition d'une stratégie de structuration de marché (Dumez & Jeunemaître, 2004a). A ce stade, l'équipe projet doit travailler en étroite collaboration avec les GRT (RTE et NG), les régulateurs (la CRE et Ofgem) et la Commission européenne pour faire accepter le projet sur les plans technique, économique et réglementaire, sans pour autant mettre en place de réelles stratégies non-marché. L'obtention de l'exemption émerge au centre du projet. Elle détermine sa réalisabilité et sa rentabilité. Cette première configuration d'acteurs (régulateurs,

Commission européenne et GRT), d'espace (les marchés français et britanniques ainsi que le marché de l'investissement transfrontalier, leurs structures et environnement non-marché), et de temps (du début du projet à sa fin prévue pour 2013) forme la situation stratégique initiale. Elle détermine le champ des possibles stratégiques d'EDF-E. Le risque perçu par les managers du projet concerne alors principalement la rentabilité de l'investissement et donc l'obtention de l'exemption, dont le cadre réglementaire n'est pas clairement défini et dont la durée de la procédure influence le temps stratégique de la situation. Ainsi, au risque de marché de la situation problématique initiale s'ajoute désormais un risque de régulation (Larsen & Bunn, 1999 ; Schwark, 2011).

Ensuite, avec l'émergence d'Imera dans la région FUI, l'analyse des modèles de gouvernance de l'infrastructure par le cabinet de conseil spécialisé et les rencontres auprès des GRT et régulateurs, la situation change. D'abord, l'arrivée d'Imera et des projets EW1 et 2 étendent l'espace stratégique à la région FUI et influencent le propre projet d'EDF-E. Une première stratégie non-marché consiste alors à soutenir le projet d'Imera qui peut objectivement apporter une réponse au problème initial d'EDF-E, et stratégiquement faire office de jurisprudence pour le projet « câble ». Ensuite, la stratégie de définition du marché évolue avec l'identification du modèle cible par le cabinet de conseil. Le modèle ISO adossé à des enchères sur des produits de long terme maximise alors la rentabilité du projet sous contrainte réglementaire. Ce modèle sera défendu par l'opérateur auprès des autorités de régulation au cours de plusieurs réunions. Ici, la manœuvre consiste à ajuster la stratégie initiale compte-tenu des nouveaux risques identifiés. Alors que la consultation publique émise par les GRT semble jouer en faveur du projet, les incompatibilités réglementaires entre la France et la GB ainsi que les débats du troisième paquet énergie sur l'intégration verticale le ralentissent, voire le bloquent. Dans cette seconde situation stratégique, deux nouveaux acteurs émergent (Imera et le cabinet de conseil) et conduisent à la réévaluation de la stratégie d'EDF-E, l'espace stratégique s'étend désormais à la région FUI et le risque de régulation – qui touche l'obtention de l'exemption – est exacerbé par l'incompatibilité des cadres réglementaires et par leur instabilité à la veille du troisième paquet énergie. Le temps stratégique est de ce fait modifié et inclut désormais plusieurs étapes intermédiaires à la réalisation du projet : en plus de l'obtention de l'exemption, qui conditionne le *timing* du projet, s'ajoute l'attente sur les évolutions réglementaires, prévues pour juin-juillet 2009.

Enfin, dès le rachat effectif de British Energy en décembre 2008 et l'annonce du *Channel Cable* d'Imera par la CRE début 2009, la situation stratégique d'EDF-E évolue. Le projet d'Imera est directement concurrent de celui d'EDF-E. Il crée de ce fait un nouveau risque de marché dans l'espace stratégique de l'interconnexion France-Angleterre et exacerbe le risque de régulation du point de vue d'EDF-E. En effet, le rachat de British Energy change radicalement la structure du portefeuille d'EDF-E, augmente son pouvoir de marché et réduit donc ses chances d'obtenir l'exemption. Ces changements amènent l'entreprise à réorienter sa stratégie de définition de marché en mars 2009. Le projet câble est désormais maintenu en vie comme une « stratégie optionnelle » au sens de Doh & Pearce (2004), mais c'est la solution contractuelle qui est privilégiée. Il devient désormais plus rentable de vendre l'énergie produite en GB et d'assurer l'approvisionnement complémentaire par des contrats de long terme négociés avec EDF et importés *via* le *Channel Cable*. La stratégie non-marché consiste alors à poursuivre les négociations sur le projet câble et à soutenir le projet d'Imera en favorisant la vente de capacité de long terme reflétant les coûts. Cette stratégie se déroulera lors de rencontres à haut niveaux avec les acteurs de la région telles que le 8^{ème} SG *meeting* de Paris. Avec sa consultation publique sur les exemptions, la CRE montre son souhait de pallier l'incompatibilité réglementaire. Aussi, bien qu'elle n'apporte que peu d'éléments nouveaux sur le plan des lignes marchandes, l'adoption du troisième paquet énergie stabilise le risque de régulation. Compte-tenu de ces évolutions, les contours d'une nouvelle situation stratégique s'éclaircissent et conduisent EDF-E à abandonner le projet « câble » avant d'y investir trop d'actifs. La nouvelle configuration d'acteurs (incluant désormais ACER et ENTSO), d'espace stratégique (nouvelles structures de marché et stabilisation de l'environnement non-marché) et de temps stratégiques (raccordement pour 2017 annoncé par RTE) produit de nouveaux risques et potentiels qui jouent en faveur d'autres options, au détriment du projet d'interconnexion privée. La figure ci-dessous illustre l'enchevêtrement de ces multiples séquences stratégiques et des trois situations stratégiques que nous venons de mettre en lumière.

Figure 34. Les SSM en situations stratégiques appliquées au cas EDF-E

	Jan 2007	Nov 2007	Jun 2008	Août 2008	Nov 2008	Mars 2009	Fin 2010
Stratégies sur le marché	Stratégie « en quantités » pour répondre à l'augmentation de la demande et pour gagner des parts de marché en GB. Stratégie de couverture du risque prix par des contrat d'approvisionnement de long terme.						
Stratégies de définition du marché	<p>3 alternatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet câble (1 GW d'interconnexion entre la France et l'Angleterre); - Solution contractuelle (contrats d'approvisionnement de long terme sur IFA); - Solution physique (construction d'une centrale supplémentaire. <p>Préférence pour le projet câble.</p>		<p>3 alternatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des modèles de gouvernance (avec le cabinet de conseil) pour le projet câble. Préférence pour le modèle ISO, qui implique la création d'une filiale indépendante pour la gestion du câble. 		<p>Rachat de British Energy. Solution contractuelle privilégiée, mais maintien du projet câble.</p> <p>Abandon du projet câble.</p>		Stratégie de couverture par des contrats d'approvisionnement de long terme avec EDF SA et importations via le <i>Channel Cable</i> .
Stratégies hors-marché			<p>Soutien de l'exemption d'EW1 et 2 dans la réponse à la consultation publique d'Ofgem.</p>		<p>Rencontres à haut niveau. Réponses à la consultation publique des GRT et participation au 7^e SG meeting de Belfast.</p>		EDF-E soutient le <i>Channel Cable</i> d'Imera et milite en faveur des contrats de long terme reflétant les coûts. Rencontre avec les GRT et participation au 8 ^e SG meeting en novembre
Situations stratégiques	<p>Situation initiale: EDF-E doit sécuriser son approvisionnement en amont pour faire face à la demande croissante en GB et pour mitiger la volatilité des prix. Constitution d'une équipe projet pour travailler avec EDF, la CRE, Ofgem, la Commission européenne, RTE et National Grid. La question de l'exemption émerge au centre de la situation.</p>		<p>Situation 2: Emergeance d'un nouvel acteur (Imera). EDF-E commissionne un cabinet de conseil. L'obtention de l'exemption semble compromise. Incompatibilité des réglementations française et anglaise. Débats du 3^e paquet. Consultation publique des GRT pour de nouvelles interconnexions.</p>		<p>Situation 3 : L'ensemble des acteurs Imera lance le <i>Channel Cable</i>. La CRE émet une consultation sur les exemptions. Changement de la structure du portefeuille d'EDF-E. Adoption du 3^e paquet énergie et mise en place d'ACER et ENTSO</p>		

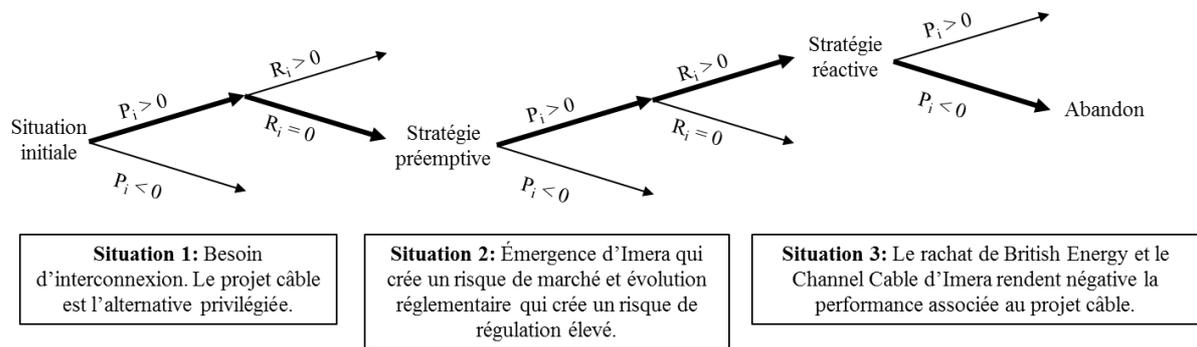
Ces séquences mettent en perspective l'enchaînement cohérent d'actions stratégiques dans les trois dimensions de la stratégie et en parallèle des situations stratégiques. Si l'évolution de l'environnement concurrentiel et réglementaire est source de risques et d'opportunités pour l'entreprise, les réponses stratégiques qu'elle développe dans les trois dimensions façonnent en partie les contours de nouvelles situations stratégiques. Ainsi, si l'on se penche de plus près sur l'évolution des composantes des situations décrites, on observe que certains éléments ont pu être stabilisés par les manœuvres stratégiques de la firme focale dans les environnements de marché et hors marché. L'abandon du projet « câble » pourrait *a priori* s'interpréter comme un échec, mais le recours au concept de situation stratégique montre au contraire la cohérence de ce choix dès lors qu'il est pris dans la nouvelle situation, en partie déterminée par l'entreprise. *In fine*, le problème initial est résolu *via* une solution optimale, plus rentable que celle définie dans la première situation. C'est donc l'articulation séquentielle cohérente des actions en situation qui importe. La figure ci-dessous illustre les séquences stratégiques d'EDF-E en parallèle des situations stratégiques du projet mené.

Considérons une situation stratégique $S_i (R_i ; P_i)$ caractérisée par un niveau de risque R_i (avec $R = 0$ ou $R > 0$) et un niveau de performance P_i ($P > 0$ ou $P < 0$). Soit $s_i (m_i ; n_i)$ une séquence stratégique de structuration de marché qui articule des stratégies sur le marché (m_i) et non-marché (n_i). L'ajustement séquentiel de la stratégie $s_i (m_i ; n_i)$ façonne alors progressivement les contours d'une séquence $s_i^* (m_i^* ; n_i^*)$ qui solutionne la situation problématique initiale :

$$S_1 (R_1 ; P_1) \rightarrow s_1 (m_1 ; n_1) \rightarrow S_2 (R_2 ; P_2) \rightarrow s_2 (m_2 ; n_2) \dots s_i^* (m_i^* ; n_i^*) \rightarrow S_i^* (R_i^* ; P_i^*)$$

L'originalité de l'approche tient à ce que $s_i^* (m_i^* ; n_i^*)$ soit largement susceptible de ne pas correspondre à $s_1 (m_1 ; n_1)$. En effet, selon le niveau de risque et de performance réactualisé à chaque situation, il existe une meilleure réponse stratégique difficile à anticiper compte-tenu du caractère émergent des situations. L'arbre ci-dessous illustre la dynamique des situations stratégiques du projet câble.

Figure 35. Dynamique des situations stratégiques du « projet câble »



L'entreprise réajuste ainsi à court terme sa stratégie de structuration de marché de long terme. Afin d'intégrer les risques liés à la restructuration industrielle dans ses choix stratégiques, une entreprise est donc amenée à ajuster ses séquences stratégiques aux paramètres actualisés des situations évolutives, plutôt qu'à suivre un plan d'action prédéfini et figé. Le caractère émergent et évolutif d'une situation tient alors au processus d'enquête qui est mené par le chercheur ou le manager (Dewey, 1993 ; Journé & Raulet-Croset, 2008). En menant l'investigation sur les éléments de la situation stratégique, le manager maintient une tension entre l'analyse et l'action par une succession de cadrages de l'environnement et de manœuvres stratégiques séquentielles.

Section 5. Conclusion

L'article offre un regard sur les phénomènes de régulation, de structuration de marché et de stratégie d'entreprise dans une perspective qui articule environnement et stratégie. En combinant les notions de dérégulation industrielle, de risques (Larsen & Bunn, 1999 ; Schwark, 2011) et de séquences stratégiques (Dumez & Jeunemaître, 2005), il propose le concept de « situation stratégique ». Ce dernier s'appuie sur l'étude des « situations de gestion », telles que définies par Girin (1983 ; 1990) et développée par Journé & Raulet-Croset (2008), et s'appréhende comme une configuration particulière d'acteurs, d'espaces stratégiques et de temps stratégiques, permettant d'analyser simultanément les actions stratégiques d'une firme et les évolutions de son environnement. L'étude du cas d'interconnexion « marchande » conduit par EDF-E montre l'enchevêtrement des stratégies et des situations stratégiques. La prise en compte des situations stratégiques dans l'analyse du cas permet de ne plus considérer l'environnement comme une variable purement exogène

mais en partie déterminée par les actions de la firme focale. Ainsi, le caractère dynamique et endogène d'une situation stratégique domine son caractère statique et déterministe. Toutefois, l'étude ignore les effets d'apprentissage organisationnel (Koenig, 2006 ; Midler, 2003) qui ont pu être observés tout au long du projet d'interconnexion et qui ont conduit l'opérateur à ajuster continuellement sa stratégie aux nouveaux éléments qui se présentaient à elle. La prise en compte de ces effets au sein du concept de situation stratégique nous semble cohérente avec la notion d'enquête et constitue une piste de recherche privilégiée. Aussi, les situations stratégiques ont été étudiées du seul point de vue de la firme focale. Il nous semble qu'une analyse des situations selon plusieurs points de vue constituerait une voie de recherche intéressante.

Au-delà du cas développé dans l'étude, le concept de situation stratégique offre donc une plateforme de réflexion centrée sur l'action en situation (Dewey, 1993). L'approche sera alors d'autant plus pertinente que l'environnement est incertain, évolutif et que la réglementation contraint fortement les stratégies. Elle est également mieux adaptée à des analyses faisant intervenir des firmes ayant un fort pouvoir de marché, des capacités organisationnelles et non-marché (Schwark, 2011) suffisamment importantes pour influencer l'évolution d'une situation. En ce sens, les industries de réseaux – énergie, transport et télécommunications – offrent un terrain d'étude privilégié mais pas exclusif. D'autres industries présentent ces caractéristiques : l'industrie cinématographique (Demil & Leca, 2006 ; Roy, 2004), celle de la musique (Moyon & Lecocq, 2010) ou encore le secteur de la banque et de l'assurance, de la santé (Demil, 1998) etc. qui sont autant de voies de recherche futures.

Références

- Abbott A., (2004). *Methods of Discovery: Heuristics for the Social Sciences*, New York: W.W. Norton & Company.
- Armstrong, M.; Doyle, C. & Vickers, J. (1996). "The Access Pricing Problem: A Synthesis." *Journal of Industrial Economics*, vol. 44, n° 2, pp. 131-50.
- Audigier, P. (2011). « Bref historique de la libéralisation des marchés de l'énergie en Europe », *Mines Revue des Ingénieurs*, dossier « L'ouverture des marchés de l'énergie », n° 452, pp. 10-12.
- Bagley, C. E. (2008). "Winning legally: the value of legal astuteness", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, pp. 378-390.
- Baron, D. P. (1995). "Integrated strategy: Market and Nonmarket Component.", *California Management Review*, vol. 37, n°2, pp. 47-65.
- Baron, D. P. (1996). *Business and its Environment*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Bates, Robert H., Avner Greif, Margaret Levi, Jean-Laurent Rosenthal, & Barry Weingast. (1998). *Analytic narratives*. Princeton: Princeton University Press.
- Birnbaum, P. H. (1984). "The choice of strategic alternatives under increasing regulation in high technology companies", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 3, pp. 489- 510.
- Boiteux, M. (1956). « Sur la gestion des monopoles publics astreints à l'équilibre budgétaire », *Econometrica*, vol. 24, n° 1, pp. 22-40.
- Bonardi, J-Ph. (1999). "Market and nonmarket strategies of a former monopoly during deregulation: the British Telecom case", *Business and Politics*, vol. 1, n° 2, pp. 203–232.
- Bonardi, J-Ph. (2004). "Global and Political Strategies in Deregulated Industries: The Asymmetric Behaviors of Former Monopolies", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 2, pp. 101-120.
- Boroumand, R. H. & Zachmann, G. (2012). "Retailers' risk management and vertical arrangements in electricity markets", *Energy Policy*, vol. 40, pp. 465-472.
- Boudès, T. (2004). « La formulation de la stratégie d'entreprise comme mise en récit », *Management International*, vol. 8, n° 2, pp 25-31.
- Boyce, J. R. & Hollis, A., (2005). "Governance of electricity transmission systems" *Energy Economics*, vol. 27, pp. 237-255.
- Brunekreeft G., (1997). "Open access vs. common carriage in electricity supply", *Energy Economics*, vol. 19, pp. 225-238.

- Brunekreeft, G., (2004). “Market-based investment in electricity transmission networks: controllable flow”, *Utilities Policy*, vol. 12, pp. 269-281.
- Brunekreeft, G.; Neuhoff, K. & Newberry, D., (2005). “Electricity transmission: an overview of the current debate”, *Utilities Policy*, vol. 13, pp. 73-93.
- Bushnell, J., & Stoff, S., (1996). “Grid Investment: Can a Market Do the Job?”, *The Electricity Journal*, vol. 9, n° 1, pp. 74-79.
- Cateura, Olivier (2009). « Libéralisation et dynamique concurrentielle », in Le Roy, F. & Yami, S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris : Dunod, pp. 239-249.
- Chanlat, J-F. (2005). « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques » in Patrice Roussel et Frédéric Wacheux (dir.) *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, pp. 159-175.
- Commission Européenne, (2007). “Report on: Energy Sector Inquiry”, DG-COMP, 2007, SEC (2006) 1724.
- Courtney, H.; Kirkland, J. & Viguerie, P. (1997). “Strategy under uncertainty”, *Harvard Business Review*, vol. 3, n° 4, pp.117-187.
- CRE, (2009a). « Consultation publique de la Commission de régulation de l’énergie du 2 avril 2009 sur l’exemption de nouvelles interconnexions et les modalités de leur accès au réseau public de transport d’électricité français », *Commission de Régulation de l’Energie*, 2 avril 2009.
- CRE, (2009b). « Synthèse des contributions à la consultation publique de la Commission de régulation de l’énergie du 2 avril 2009 sur l’exemption de nouvelles interconnexions et les modalités de leur accès au réseau public de transport d’électricité français », *Commission de Régulation de l’Energie*, 11 juin, 2009.
- CRE, (2012). « Echanges d’électricité aux frontières, utilisation et gestion des interconnexions en 2012 », *Rapport de la Commission de Régulation de l’Energie*, juin, 2013.
- Curran, J. G. M.; Goodfellow, J. H. (1990). “Theoretical and Practical Issues in the Determination of Market Boundaries”, *European Journal of Marketing*, vol. 24, n° 1, pp. 16–28.
- D’Aveni R., (1999). “Strategic supremacy through disruption and dominance”, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 127-135.
- Delmas, M. & Tokat, Y. (2005), “Deregulation, governance structures, and efficiency: the U.S. electric utility sector”, *Strategic Management Journal*, vol. 26, n° 5, pp. 441-460.
- Delmas, M., Russo, M. V. & Montes—Sancho, M. J. (2007). “Deregulation and environmental differentiation in the electric utility industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 189-209.

- Demil, B. (1998). « Comportements stratégiques face à la réglementation : pionnier ou suiveur », *Revue Française de Gestion*, juin-août, 1998.
- Demil, B. (2009). « Les stratégies de pionnier et de suiveur », in Le Roy F & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris : Dunod, pp. 33-41.
- Demil, B. & Leca, B. (2003). « Architecture de marché et régulation dans l'exploitation cinématographique française », *Revue Française de Gestion*, vol. 142, n° 1, pp. 229-252.
- Dewey, J. (1993). *Logique : la théorie de l'enquête*, Paris : PUF.
- Doh, J. P. & Pearce, J. A. (2004). "Corporate Entrepreneurship and Real Options in Transitional Policy Environments: Theory Development", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 4, pp. 645-664.
- Dumez, H. (2013). « Qu'est-ce que la recherche en qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer & Comprendre*, n° 112, pp. 29-42.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (1999). « Les institutions de la régulation des marchés : étude de quelques modèles de référence », *Revue Internationale de droit économique*, pp. 11-30.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2004). « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché. », *Revue française de gestion*, vol. 158, n° 1, pp. 195-206.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2005). « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 8, n° 1, pp. 27-48.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2006). « Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives », *European Management Review*, vol. 3, n° 1, pp. 32-43.
- Dumez, H. & Jeunemaître A., (2009). « La régulation de la concurrence » in Le Roy F & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris : Dunod, pp. 231-237.
- Dumez, H. & Rigaud, E., (2008). « Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique : à propos de la notion de *template* », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 2, pp. 40-46.
- Dutton, J. E. & Duncan, R. B. (1987). "The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 3, pp. 279-295.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action", *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, pp. 76-90.
- Edwards, N. (2010). "Merchant Investment in Electricity Interconnection", EU Energy Law and Policy Workshop, 12 novembre 2010, Florence.

ERGEG. (2008). “The Regional Initiatives - Europe’s keys to energy market integration” *ERGEG Regional Initiatives Annual Report*, February 2008.

Fisher, C. (2010). « Les clés d’une Communauté européenne de l’énergie », *Confrontations Europe*, n° 91, pp. 17-35.

Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A.C.; Parmar, B. L. & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, NewYork.

George, C. & Rapior, B. (2011). « Le rôle de la CRE dans les marchés de l’énergie en France », *Mines Revue des Ingénieurs*, dossier « L’ouverture des marchés de l’énergie », n° 452, pp. 15-17.

Girin, J. (1983). « Les situations de gestion », *Archives du Centre de Recherche en Gestion de l’Ecole polytechnique*, Avril 1983.

Girin, J. (1990). « L’analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode », in A.-C. Martinet (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica, pp. 141-182.

Glachant, J.M. (2008). « La dérégulation des industries de réseaux comme politique institutionnelle de création de marchés et de mécanismes de gouvernance », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.79, n°3/4, pp. 487-525.

Green, R. (1999). “The electricity contract market in England and Wales”, *The Journal of Industrial Economics*, vol. 47, n° 1, pp. 107-124.

Hauteclouque, A. de, (2009). “Legal uncertainty and competition policy in European deregulated electricity markets: the case of long-term exclusive supply contracts”, *World Competition*, vol. 32, n° 1, pp. 91–112.

Hauteclouque, A. de, & Rious, V. (2011). “Reconsidering the European regulation of merchant transmission investment in light of the third energy package: The role of dominant generators”, *Energy Policy*, vol. 32, n° 11, pp. 7068-7077.

Henry C., Matheu, M. & Jeunemaître, A. (2001). *Regulation of Network Utilities: The European Experience*, Oxford: Oxford University Press.

Hogan, W.W. (2002). “Electricity market restructuring: reforms of reforms”, *Journal of Regulatory Economics*, vol. 21, pp. 103–132.

Inderst, R. & Ottaviani, M. (2004). “Cross Border Electricity Trading and Market Design: The England-France Interconnector”, *London Business School*, case study n° CS-04-008.

Joskow, P. & Tirole, J. (2000). “Transmission Rights and Market Power on Electric Power Networks”, *The RAND Journal of Economics*, vol. 31, n° 3, pp. 450-487.

Joskow, P. & Tirole, J. (2005). “Merchant Transmission Investment”, *Journal of Industrial Economics*, vol. 53, n° 2, pp. 233-264.

- Journé, B. & Raulet-Croset, N. (2008). « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, vol. 11, n° 1, pp. 27-55.
- Keller, K. & Wild, J. (2004). "Long-term investment in electricity: a trade-off between Co-ordination and competition?" *Utilities Policy*, vol. 12, pp. 243-251.
- Koenig, G. (2006). « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, vol. 160, n° 1, pp. 293-306.
- Kristiansen, T., Rosellón, J. (2006). "A merchant mechanism for electricity transmission expansion", *Journal of Regulatory Economics*, vol 22, n° 2, pp. 169-193.
- Larsen, E. R.; Bunn, D. W. (1999). "Deregulation in Electricity: Understanding Strategic and Regulatory Risk", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 50, n° 4, p. 337-344.
- Léautier, T. O. & Thelen, V. (2009). "Optimal expansion of the power transmission grid: why not?", *Journal of Regulatory Economics*, vol. 36, pp. 127-153.
- Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B. (1988). "First-mover advantages", *Strategic Management Review*, vol. 9, pp. 41-58.
- Martinet, A. C. (1983). *Stratégie*, Paris : Vuibert.
- Midler, C. (2003). « L'apprentissage organisationnel: une dynamique entre cohérence et pertinence des règles? », in J-D Reynaud, *La théorie de la régulation sociale*, La découverte, collection Recherche, pp. 279-288.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). "Organizational strategy, structure, and process", *Academy of Management Journal*, vol. 3, n° 3, pp. 546-562.
- Miller, K. D. (1992). "A Framework for integrated risk management in international business", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 2, pp. 311-331.
- Milliken, F. J. (1987). "Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty", *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, pp. 133–143.
- Moselle, B. (2008). "Reforming TSOs: Using the 'Third Package' Legislation to promote Efficiency and Accelerate Regional Integration in EU Wholesale Power Markets", *The Electricity Journal*, vol. 21, pp. 9-17.
- Moyon, E. & Lecocq, X. (2010). "Co-evolution between stages institutionalization and agency: the case of the music industry's business model", *International Management*, vol. 14, n° 4, p. 37-53.
- Newberry, D.M. (1997). "Privatisation and Liberalisation of Network Utilities", *European Economic Review*, vol. 41, n° 3-5, pp. 357-383.

Ofgem (2010). “Electricity Interconnector policy”, *Consultation publique*, 26 janvier 2010, ref 12/10.

PEI, (2009). “EuropaGrid: has Europe’s dream of an integrated grid come true ?”, *Power Engineering International*, 1er mai 2009, disponible à l’adresse : <http://www.powerengineeringint.com/articles/print/volume-17/issue-5/features/europagrid-has-europersquos-dream-of-an-integrated-grid-come-true.html>.

Pettus, M. L; Kor, Y. Y. & Mahoney, J.T. (2009). “A theory of change in turbulent environments: sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation”, *International Journal of Strategic Change Management*, vol. 1, n° 3, p. 186-211.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External control of organizations, A Resource Dependence Perspective*, New York, NY: Harper & Row.

Pollitt, M. (2007), “The arguments for and against ownership unbundling of transmission networks”, *CWPE 0737 & EPRG 0714*.

Rious, V.; Glachant, J-M.; Perez, Y. & Dessante, P. (2008), “The diversity of design of TSOs”, *Energy Policy*, vol. 36, n° 9, pp. 3323-3332.

Rosellón, J. (2003). “Different approaches towards electricity transmission expansion”, *Review of Network Economics*, vol. 2, pp. 238-269.

Schwark, B. W. (2011). *Regulatory Uncertainty and Nonmarket Capabilities – An Investigation of the Electricity Generation Sector*, Thèse de Doctorat soutenue publiquement le 6 mai 2011, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne.

Simmonds, G. (2002). *Regulation of the UK electricity industry*, CRI Industry Brief, édition 2002.

Supponen, M. (2011). *Influence of national and company interests on European electricity transmission investment*, Thèse de Doctorat soutenue publiquement le 31 octobre 2011, Université d’Aalto, Helsinki.

Vasconcelos, J. (2005). “Towards the internal energy market, how to bridge a regulatory gap and build a regulatory framework”, *European Review of Energy Markets*, vol. 1, n°1, pp. 81-103.

Vickers, J. S. & Yarrow, G. K. (1988), *Privatization: An Economic Analysis*, MIT Press, Cambridge.

Walras L. (1897) “L’Etat et les chemins de fer”, *Revue du droit Public et de la science politique*, vol. 7, n° 3, mai-juin, 1897, pp. 417-36 ; et vol. 8, no. 1, juillet-août, 1897, pp. 42-58.

Yin, R. (2008). *Case study research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Encadré 9. Synthèse du chapitre 3 de la partie 2

Ce chapitre traite de la prise en compte, dans la stratégie de long terme d'une entreprise, des risques de marché et de régulation imputables à la dynamique de restructuration industrielle. En particulier, il développe une analyse des séquences stratégiques multidimensionnelles d'un opérateur énergétique dans la conduite d'un projet d'interconnexion « marchande », soumis à une réglementation spécifique.

Point 1. Partant d'une situation problématique pour la firme focale, l'étude de cas longitudinale montre l'évolution des acteurs, des marchés et des réglementations qui influencent l'activité de la firme. Afin de tenir compte de ces évolutions, nous avons développé le concept de situation stratégique, caractérisé par :

- (1) un ensemble d'acteurs en interaction autour d'une activité stratégique ;
- (2) un espace stratégique, comprenant les environnements de marché et non-marché en relation avec l'activité ;
- (3) un temps stratégique, comprenant l'ensemble des éléments temporels en relation avec l'activité.

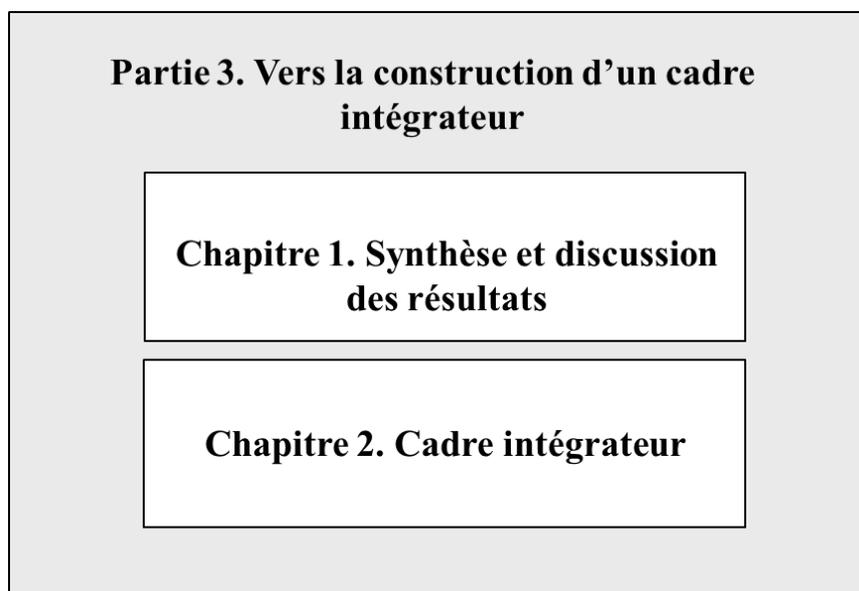
Point 2. À chaque situation stratégique S_i observée du point de vue de la firme focale correspond un niveau de risque perçu R_i et de performance P_i associée à l'activité stratégique. Chaque situation définit ainsi l'ensemble des possibles stratégiques de la firme focale sur les marchés et leurs environnements non-marché. Selon la séquence stratégique s_i ($m_i ; n_i$) déployée, la situation stratégique S_i évolue et définit un nouvel ensemble des possibles.

Point 3. Afin d'intégrer les risques liés à la restructuration industrielle dans la conduite de sa stratégie, nous avons montré qu'une entreprise est amenée à ajuster ses séquences stratégiques multidimensionnelles aux paramètres actualisés des situations évolutives, plutôt qu'à suivre un plan d'action prédéfini et figé.

Nous verrons dans la partie suivante comment les entreprises intègrent les évolutions des environnements marché et non-marché à leur stratégie de long terme.

PARTIE 3. CONCLUSION GÉNÉRALE : VERS LA CONSTRUCTION D'UN CADRE INTÉGRATEUR

Organisation de la partie 3.



Cette troisième et dernière partie de la thèse revient dans un premier temps sur les principaux résultats de notre recherche. Les résultats théoriques, empiriques et méthodologiques y sont discutés. Ensuite, l'articulation de ces résultats nous conduit à développer un cadre intégrateur qui répond à la question de recherche générale. Il articule pour cela les notions de *market design*, de *regulatory design* et de *strategic design* au sein du concept de situation stratégique.

CHAPITRE 1. SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Au terme des développements précédents, nous proposons ici une synthèse des principaux résultats de la thèse. Nous reviendrons alors successivement sur les trois sous-questions de recherche qui ont été posées et sur les réponses apportées.

Section 1. La mécanique institutionnelle de restructuration des IR

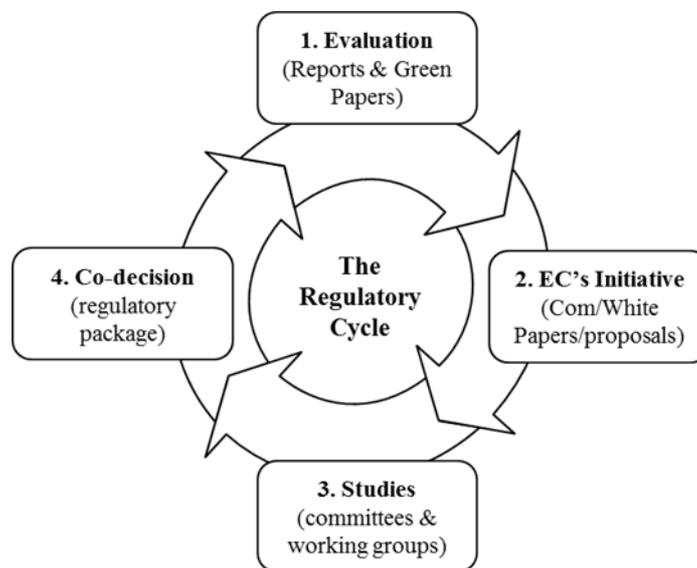
Partant du postulat que les environnements de marché et non-marché des IR sont source de fortes incertitudes (hypothèses 1 et 2), nous avons concentré la première partie de l'analyse sur l'étude des mécanismes institutionnels à l'origine de la restructuration des industries européennes. Ainsi, en réponse à la première sous-question de recherche de la thèse « *quel mécanisme institutionnel de régulation conduit le processus d'intégration des industries de réseaux en Europe ?* », nous avons montré l'existence d'un « cycle de régulation ». Ce cycle endogène, car composé de quatre phases distinctes en termes d'acteurs impliqués, de procédure de prise de décision et d'effet sur la production de la réglementation, peut se caractériser par les 5 propriétés suivantes identifiées dans la littérature :

- (1) le développement de la réglementation au sein d'une gouvernance multi-niveau « méta-démocratique » (Marks *et al.*, 1996 ; Majone, 1998) ;
- (2) dans laquelle les acteurs publics et privés représentent leurs intérêts propres (Coen & Richardson, 2009) ;
- (3) la CE joue un rôle central de pilote du processus (Schmidt, 2000; Tholoniati, 2009) ;
- (4) caractérisé par la recherche de consensus politique (Elgström & Jonsson, 2000; Lewis, 2000) ;
- (5) produisant des résultats successifs sous-optimaux par rapport à l'objectif supranational d'intégration (Bandelow, *et al.*, 2000).

Le cycle endogène est le résultat des procédures et standards administratifs caractéristiques de la gouvernance européenne, qui cherche à favoriser l'intégration européenne en confiant l'initiative législative à la Commission tout en veillant à ce que toutes les voix soient entendues (Majone, 1998). Dans les industries de réseaux, cette gouvernance se traduit par une dynamique de restructuration séquentielle par à-coups composés des cycles de régulation.

Les quatre phases des cycles identifiés dans les secteurs du transport aérien et de l'électricité sont les suivantes :

Figure 36. Le « cycle de régulation »



(1) une première phase d'évaluation des obstacles qui enrayent l'intégration au moyen de rapports, de « Livres Verts », de standards, de forums de discussions et d'études sectorielles effectuées par (ou pour le compte de) la Commission européenne et ses groupes de travail. Il sert de travail préparatoire à la phase suivante ;

(2) l'initiative de la Commission européenne, qui prend la forme de « Livres Blancs » pour les orientations de long terme, de communications ou de propositions initiales de paquets législatifs. Ces propositions souvent ambitieuses appelleront ensuite ;

(3) une approche multipartite consensuelle au travers de la procédure de comitologie et d'études supplémentaires impliquant des représentants des États membres, des experts de l'industrie, des chercheurs etc.

(4) qui aboutit à l'émission d'une proposition finale discutée au sein de la procédure de co-décision impliquant le Parlement européen, le Conseil des ministres et la Commission européenne. Le processus se termine par l'adoption d'un paquet législatif qui est ensuite réévalué en phase 1. Comme les évaluations identifient systématiquement de nouveaux obstacles et insuffisances sur le plan de l'intégration, le cycle recommence. Nos cas montrent également que la vitesse de rotation du cycle semble décroître au fil des séquences, tendant à se stabiliser autour de 3 à 5 ans. Nous illustrons donc que le processus de restructuration est linéaire et séquentiel (Stone Sweet & Sandholtz, 1997; Goetz, 2009) tout en étant maintenu par des boucles de rétroaction (Stone Sweet & Fligstein, 2002).

Pour les marchés et les acteurs, les conséquences de ce cycle sont multiples. Chaque cycle formant une séquence institutionnelle d'intégration, la transposition du paquet législatif dans les États Membres se traduit par la restructuration des industries concernées par le paquet. Comme l'illustrent nos cas, les réformes concernent à la fois les architectures de marché (séparation verticale, introduction de mécanismes de marché etc.) et les modes de régulation (régulation sectorielle, mise en place d'agences européennes de régulation etc.). Elles transforment donc à la fois l'environnement de marché et l'environnement non-marché des IR. La nature séquentielle des réformes produit alors des incertitudes pour les acteurs, qui doivent s'efforcer d'anticiper le contenu des futures réglementations pour ajuster leur stratégie de long terme en conséquence. Nous pensons alors que la caractérisation des cycles offre aux acteurs concernés un outil d'analyse de l'environnement non-marché. En effet, en identifiant la phase du cycle en cours au niveau institutionnel, les acteurs ont une meilleure connaissance de l'incertitude temporelle des évolutions réglementaires par l'anticipation des prochaines phases et de la vitesse approximative de rotation du cycle. Ainsi, il leur permet de savoir au cours de quelle phase du cycle ils pourront déployer leurs stratégies de marché, de restructuration de marché et non-marché. Notamment, les phases 1 (forums de discussion) et 3 (groupes d'experts industriels) sont propices aux stratégies non-marché qui visent à participer à la prise de décision sur la réglementation.

Enfin, l'étude multisectorielle ayant mobilisé deux secteurs jugés opposés en termes de dynamique d'intégration européenne (voir Dolores & Sweet, 1998 et Maltàry, 1996), nous pensons que notre résultat peut être considéré comme le dénominateur commun du mécanisme institutionnel de restructuration des IR. En effet, une telle mécanique cyclique

s'observe également dans les secteurs du transport ferroviaire ou des télécommunications (Glachant, 2008). Dès lors, la validité externe de notre résultat empirique s'étend au moins à l'ensemble des sept IR concernées par le processus d'intégration européenne des réseaux. Les résultats du second article mettent en lumière l'évolution des comportements stratégiques face à la dérégulation du secteur ferroviaire.

Section 2. La dérégulation et la restructuration stratégique des marchés

Cherchant à comprendre l'évolution des choix stratégiques face à la dérégulation sectorielle, nous avons porté notre attention sur les stratégies de restructuration des relations inter-firmes dans le secteur européen du transport ferroviaire. L'étude s'est ainsi focalisée sur l'évolution des principales alliances internationales de transport de passagers – Alleo, Artesia, Eurostar et Thalys – au cours de la période de restructuration de secteur. Nous avons de ce fait mobilisé une littérature particulière, celle des alliances.

Ainsi, en réponse à la sous-question « *comment la dérégulation des industries de réseaux en Europe modifie-t-elle les choix stratégiques des entreprises ?* », nous avons montré que l'effondrement des barrières à la concurrence conduit les entreprises ferroviaires à restructurer leurs relations coopératives en tenant compte des multiples points de contacts de l'espace stratégique.

D'abord, l'évolution de la réglementation 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 (Dickson & Weaver, 1997 ; Gulati, 1998 ; Yan, 1998). Le choix stratégique de dissolution ou de maintien d'une alliance s'appréhende alors traditionnellement selon une perspective interne aux alliances (Das & Teng, 2000), qui place au centre de l'analyse la gouvernance des alliances ; ou une perspective externe (Dickson & Weaver, 1997 ; Meschi, 2005) qui met l'accent sur les déterminants liés à l'environnement (la réglementation, la culture etc.). Kogut (1989) et Yan (1998) proposent quant à eux un cadre intégrateur de ces deux approches. Ils mettent ainsi en perspective les forces internes et externes qui peuvent influencer les stratégies de coopération et de concurrence entre firmes.

Ensuite, notre analyse montre que ces approches traditionnelles ne permettent pas d’embrasser l’ensemble des enjeux qui sous-tendent l’évolution des relations inter-firmes. En effet, nos cas illustrent des situations dans lesquelles les partenaires des différentes alliances se rencontrent sur plusieurs marchés et dans plusieurs alliances, nous conduisant à adopter une approche multi-points (Vonortas, 2000) par la prise en compte des effets de portefeuilles d’alliances (Lavie, 2007 ; Wassmer, 2010).

Dès lors, les stratégies de restructuration de marché dépendent non seulement du marché visé par la stratégie ciblée, mais également de l’ensemble des marchés sur lesquels les partenaires ont des points de contacts. De plus, nos cas nous montrent que les stratégies se déploient à la fois sur les marchés et sur l’environnement non-marché. En particulier, les normes techniques du secteur ou les obtentions de licence d’exploitation deviennent des outils de stratégie non-marché permettant de ralentir ou bloquer l’entrée d’un concurrent sur un marché. On observe également le poids des gouvernements dans les relations de coopération entre anciens monopoles (Bonardi, 2004). Ces différents constats nous ont conduits à étendre aux stratégies d’alliances l’outil d’analyse qualitatif proposé par Dumez et Jeunemaître (2005). Nous avons ainsi développé les Séquences Stratégiques Multidimensionnelles appliquées aux Alliances (SSMA). Aux SSM traditionnelles, notre outil incorpore une quatrième dimension qui est celle des effets de portefeuilles d’alliances. Les effets observés du fait des multiples points de contacts entre les opérateurs ferroviaires sont principalement des phénomènes « d’otages mutuels » (Pisano *et al.*, 1998), de « triade déséquilibrée » (Heider, 1958 ; Madhavan *et al.*, 2004), de « ressources-réseaux » (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996 ; Lavie, 2007 ; Parise & Casher, 2003) ou encore d’effets d’appartenance (Wassmer & Dussauge, 2012). Nous avons alors montré que ces effets ont influencé les décisions stratégiques des partenaires dans l’ensemble des alliances étudiées.

Notre outil méthodologique est donc calibré pour l’étude qualitative longitudinale d’un petit nombre d’alliances qui présentent des intersections dans un environnement non-marché en pleine évolution. Nous avons développé un outil d’analyse qualitative qui permet aux analystes et aux managers de prendre en compte l’ensemble des variables en jeu dans les situations concrètes qu’ils rencontrent. Les comportements stratégiques d’une alliance focale sont ainsi analysés en parallèle des phénomènes de régulation et de structuration multi-marchés. L’étude de cas multiple sur les quatre alliances retenues offre en ce sens une application concrète de l’outil. Le recours aux SSMA nous semble alors d’autant plus

pertinent que les points de contacts entre partenaires sont nombreux et que l'évolution des relations inter-firmes fait intervenir des environnements de marché et non-marché en pleine évolution.

Section 3. La conduite de la stratégie en situations incertaines

Enfin, s'appuyant sur les précédents résultats, notre troisième article part du constat que la dynamique de restructuration des industries de réseaux en Europe transforme à la fois les architectures de marché, les structures de marché et les environnements non-marché, générant ainsi d'importantes sources d'incertitudes pour les entreprises. Ces incertitudes ont été caractérisées comme des risques de marché et de régulation (Cateura, 2009 ; Larsen & Bunn, 1999 ; Schwark, 2011). Notre étude s'est alors centrée sur un projet stratégique entrepris par un acteur privé dominant du secteur, afin de répondre à la troisième sous-question « *comment une entreprise parvient-elle à intégrer les risques liés à la restructuration industrielle dans la conduite de sa stratégie ?* ».

À cette fin, nous avons développé le concept de situation stratégique. Celui-ci s'appuie sur les situations de gestion (Girin, 1983 et 1990 ; Journé & Raulet-Croset, 2008) et s'appréhende selon trois dimensions :

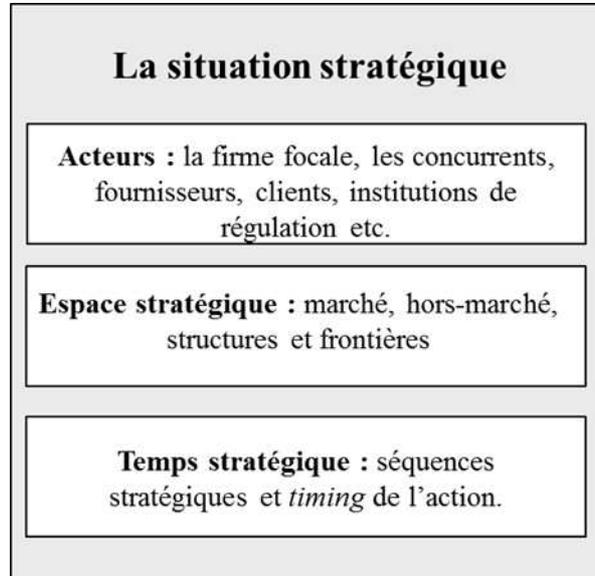
(1) un ensemble d'acteurs en interaction sur une activité stratégique. Cet ensemble inclut la firme focale qui conduit l'activité, mais également l'ensemble des acteurs qui peuvent participer ou influencer cette activité (Freeman *et al.*, 2010) : les clients, fournisseurs, régulateurs, gouvernements etc. ;

(2) un espace stratégique, où se déploie l'activité stratégique. Il incorpore les environnements de marché (structures, architectures) et non-marché (forces sociales, politiques et légales) en relation avec l'activité stratégique ;

(3) un temps stratégique, caractérisé par le début, la fin et le déroulement des séquences de l'activité stratégique. La notion de temps stratégique pose la question du « quand agir ? » et des performances associées au *timing* de l'action (Demil, 1998 et 2009).

Le recours à ce concept nous a permis d'adopter l'activité stratégique comme unité d'analyse dans le but de répondre à la question posée.

Figure 37. Les dimensions d'une situation stratégique



Nous considérons alors que dans des contextes caractérisés par de fortes incertitudes, la situation d'une firme évolue constamment – soit par l'émergence d'éléments exogènes, soit par les actions stratégiques de la firme – qui rendent obsolètes les analyses préalables à l'action stratégique. Ces évolutions impliquent des successions de cadrages et d'actions, de sorte que la firme puisse ajuster à court terme sa stratégie de long terme (D'Aveni, 1999). En associant un niveau de risque et de performance à chaque situation stratégique (Martinet, 1983), nous avons montré que la conduite séquentielle de la stratégie sur le marché, pour définir les marchés et dans l'environnement non-marché permet à la firme focale d'ajuster ses manœuvres aux paramètres actualisés des situations successives.

En considérant une situation stratégique $S_i (R_i ; P_i)$ caractérisée par un niveau de risque R_i (avec $R = 0$ ou $R > 0$) et un niveau de performance P_i ($P > 0$ ou $P < 0$), ainsi qu'une séquence stratégique $s_i (m_i ; n_i)$ qui articule des stratégies sur le marché (m_i) et non-marché (n_i), l'ajustement séquentiel de la stratégie $s_i (m_i ; n_i)$ façonne progressivement les contours d'une séquence $s_i^* (m_i^* ; n_i^*)$ qui solutionne la situation problématique initiale :

$$S_1 (R_1 ; P_1) \rightarrow s_1 (m_1 ; n_1) \rightarrow S_2 (R_2 ; P_2) \rightarrow s_2 (m_2 ; n_2) \dots s_i^* (m_i^* ; n_i^*) \rightarrow S_i^* (R_i^* ; P_i^*)$$

Dans notre approche, $s_i^* (m_i^* ; n_i^*)$ est largement susceptible de ne pas correspondre à $s_1 (m_1 ; n_1)$. En effet, selon le niveau de risque et de performance réactualisé à chaque situation, il existe une meilleure réponse stratégique difficile à anticiper compte-tenu du caractère émergent des situations. Cette meilleure réponse peut alors consister à stabiliser, exacerber, maintenir ou perturber les éléments, selon les niveaux de risque et de performance associés à une situation stratégique. Le caractère émergent et évolutif d'une situation tient alors au processus d'enquête qui est mené par le chercheur ou le manager (Dewey, 1993 ; Journé & Raulet-Croset, 2008). En menant l'investigation sur les éléments de la situation stratégique, le manager maintient une tension entre l'analyse et l'action par une succession de cadrages de l'environnement et de manœuvres stratégiques séquentielles.

L'ensemble articulé de ces précédents résultats donne lieu à la construction d'un cadre intégrateur qui répond à la question de recherche générale de la thèse.

Encadré 10. Synthèse du chapitre 1 de la partie 3

Ce chapitre de synthèse reprend et discute les principaux résultats de la thèse.

Point 1. L'analyse du processus institutionnel d'intégration des IR Europe nous a conduits à caractériser le cycle de régulation qui produit les paquets législatifs et rythme la restructuration industrielle. Cette mécanique endogène, dont le temps de rotation va de 3 à 5 ans, transforment les environnements de marché et non-marché de l'industrie considérée.

Point 2. L'analyse des effets de la dérégulation sectorielle sur les choix stratégiques des entreprises montre la nécessité d'adopter une approche multidimensionnelle qui intègre les dynamiques de régulation et de marché sur l'ensemble des points de contacts entre acteurs. À cette fin, nous avons développé les SSMA qui articulent les stratégies de marché, de structuration de marché, non-marché et les effets de portefeuilles d'alliances.

Point 3. L'analyse de la conduite de la stratégie d'un opérateur qui fait face à d'importants risques de marché et de régulation nous a conduits à développer le concept de situation stratégique. Nous avons ainsi montré la co-évolution des séquences stratégiques multidimensionnelles et des situations dans lesquelles se déroulent ces stratégies, conduisant l'entreprise à réajuster à court terme sa stratégie de long terme.

Le chapitre suivant articule ces résultats pour l'élaboration du cadre intégrateur de la thèse.

CHAPITRE 2. CADRE INTÉGRATEUR : *MARKET DESIGN*, *REGULATORY DESIGN* ET *STRATEGIC DESIGN*

La mise en perspective de ces résultats nous amène à proposer un cadre intégrateur des stratégies d'entreprises face à la dynamique d'intégration des IR en Europe. Il articule, par la lentille des situations stratégiques développées plus haut, les dynamiques de régulation, les dynamiques de marché et les dynamiques stratégiques dans le but de répondre à la problématique générale de la thèse : « *Comment les entreprises actives sur les industries de réseaux européennes intègrent-elles l'évolution des environnements de marché et non-marché à leur stratégie ?* »

Section 1. Des trois points de vue aux situations stratégiques

Chacun des points de vue traités dans la thèse – la régulation, le marché, la stratégie – nous amène à formuler des propositions dont l'articulation nous permettra de répondre à la question de recherche par la lentille des situations stratégiques.

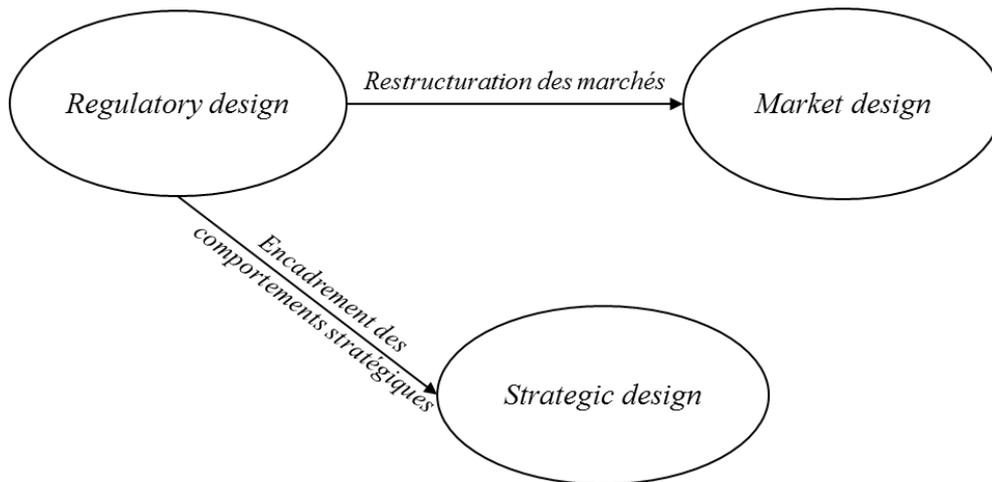
1.1. Le point de vue de la régulation

Considérons dans un premier temps la dynamique de régulation comme la variable explicative du processus d'intégration des IR en Europe. En particulier, les phases 2 et 4 du cycle de régulation rendent compte de la dimension *top-down* de la restructuration. Comme nous l'avons vu dans les secteurs de l'électricité, du transport aérien, mais aussi du transport ferroviaire, cette dynamique institutionnelle modifie les environnements de marché (*market design*) et non-marché (*regulatory design*) des IR, définissant ainsi les marges de manœuvres des firmes (*strategic design*). Le *strategic design* est pris au sens de la conduite de la stratégie, tenant compte des dimensions sur lesquelles elle se déroule (le marché, les structures de marché, l'environnement non-marché) ainsi que de sa temporalité (séquentielle, continue etc.).

En effet, les paquets législatifs successifs peuvent être considérés comme les outils institutionnels de la dérégulation sectorielle. Ils contiennent les réformes qui visent à modifier

les structures de marché (l'ouverture à la concurrence), les architectures de marché (la séparation verticale et l'intégration horizontale) et les modes de régulation (la régulation sectorielle) des IR en Europe. Ces transformations restructurent les marchés et définissent l'ensemble des possibles stratégiques des firmes. Nous représentons ces deux dynamiques sur la figure ci-dessous.

Figure 38. Les dynamiques de régulation



Ces deux dynamiques caractérisent la dimension *top-down* du processus institutionnel de régulation des IR en Europe. Néanmoins, comme nous l'avons vu précédemment, le caractère endogène du cycle de régulation implique un ajustement de la régulation aux évolutions des marchés et des comportements stratégiques. Par exemple, la première phase d'évaluation permet à la Commission européenne de recalibrer ses propositions législatives en fonction des réactions des marchés au cycle précédent. De même, la phase 3 laisse aux acteurs privés la possibilité d'exprimer leurs préférences dans le but d'orienter la prise de décision. Cette mécanique institutionnelle nous amène à formuler les deux premières propositions :

Proposition 1a : *dans une perspective top-down, les cycles institutionnels de régulation transforment progressivement les marchés et définissent les marges de manœuvre des entreprises.*

Proposition 1b : *dans une perspective bottom-up, les cycles intègrent les réponses des marchés et des acteurs qui visent à transformer les cadres de régulation.*

Il convient donc d'intégrer ces deux perspectives par la prise en compte des points de vue des marchés et des stratégies d'entreprises.

1.2. Le point de vue des marchés

Les réformes successives de restructuration s'apparentent ainsi à de la « chirurgie industrielle » (Glachant, 2008) qui vise à introduire des mécanismes de coordination entre les couches séparées du réseau: la définition des droits d'accès des tiers au réseau, la définition des droits de propriété sur les fréquences herziennes, les bourses d'échange de l'énergie etc. Dans cette optique, Glachant (2008) explique que le chirurgien lui-même se retrouve sur la table d'opération. En effet, les architectures de marché définies par les réformes donnent lieu à de nouveaux mécanismes de marché – contrats spécifiques, bourses d'échange, enchères etc. – qui appellent eux-mêmes de nouvelles règles et institutions capables d'encadrer ces mécanismes. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3 de la partie 2, le cas des interconnexions marchandes est à ce titre exemplaire : l'intégration horizontale des réseaux d'électricité, nécessaire à la convergence des prix entre les zones et à l'utilisation optimale des moyens de production, pousse à la définition de nouvelles règles (la réglementation des lignes marchandes) et de nouvelles institutions (ERGEG puis ACER) nationales et supranationales qui transforment le *regulatory design* du secteur. La création d'Eurocontrol dans le contrôle aérien, ou plus récemment de l'ERA dans le transport ferroviaire sont également le résultat de cette dynamique. Dans cette perspective, ce sont les transformations des marchés qui expliquent les évolutions institutionnelles et réglementaires.

Proposition 2a : les nouvelles architectures et structures de marchés appellent de nouvelles réglementations et institutions, nationales et supranationales, capables d'encadrer les évolutions de marché.

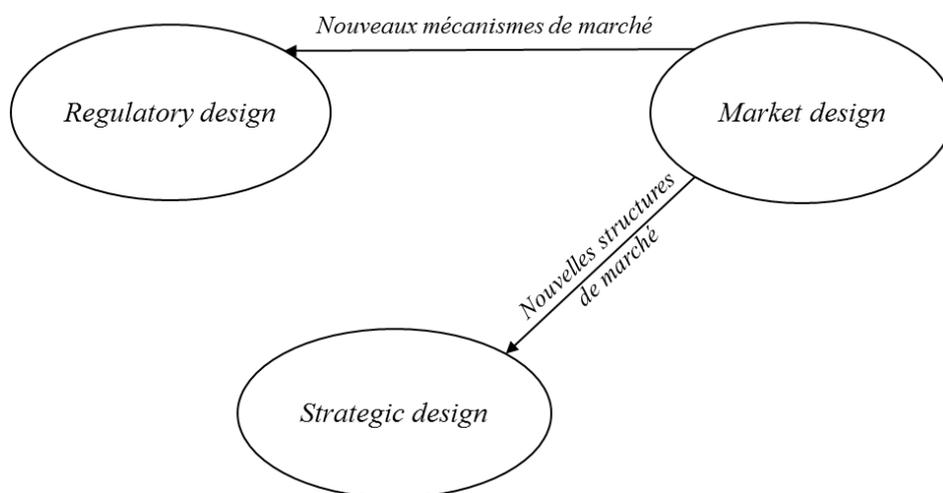
En parallèle, dans une optique structuraliste, les marchés déterminent en partie les comportements stratégiques des entreprises de l'industrie restructurée. La séparation des couches du réseau induit ainsi des incitations à l'intégration verticale (Brunekreeft, 1997) et à des stratégies prédatrices d'éviction partielle du réseau ou du type « *raising rival's cost* » via le tarif d'accès (Economides, 1996). De même, l'ouverture à la concurrence se traduit par de nouvelles structures de marché (nombre de concurrents, parts de marché, potentiel de croissance etc.) qui modifient les comportements concurrentiels. Nous avons vu dans le

chapitre 2 de la partie 3 comment les opérateurs ferroviaires européens, suite à l'ouverture à la concurrence du transport international de passagers, ont redéfini leurs stratégies concurrentielles et coopératives sur l'ensemble des marchés restructurés. Le *market design* explique ici en partie les comportements stratégiques des entreprises.

Proposition 2b : *Les nouvelles architectures et structures de marché conditionnent en partie les comportements stratégiques des acteurs et influencent le strategic design.*

La figure ci-dessous illustre ces deux dynamiques.

Figure 39. Les dynamiques de marché



Au-delà de cette approche structuraliste, notre recherche nous a conduits à identifier les leviers stratégiques qui permettent aux acteurs d'agir proactivement sur les marchés et les cadres réglementaires.

1.3. Le point de vue de la stratégie

Ainsi, si l'on se place du point de vue de la stratégie d'entreprise, nous pouvons observer la manière avec laquelle les acteurs, par leurs stratégies de marché et non-marché, participent à la restructuration industrielle. Dans cette optique, ce sont les stratégies proactives des acteurs qui expliquent les évolutions des environnements de marché et non-marché des IR en Europe. D'abord, nous avons pu caractériser des stratégies de structuration de marché (Dumez & Jeunemaître, 2004 et 2005), telles que la redéfinition des relations concurrentielles et

coopératives dans le transport ferroviaire, ou la définition d'un marché transfrontalier dans l'électricité, qui conduisent à la transformation des espaces stratégiques. Notamment, nous avons vu que les stratégies d'alliances ferroviaires conduisent à reconsidérer, par la prise en compte des multiples points de contacts entre acteurs, l'étendue géographique et stratégique des marchés initialement cloisonnés. De même, les stratégies d'investissement en infrastructure transfrontalière conduisent à la redéfinition des frontières géographiques et économiques des marchés interconnectés, impliquant de nouvelles architectures et structures de marché (nouveaux types d'enchères, de contrats de couverture, convergence des prix etc.). De ce point de vue, ce sont les comportements stratégiques qui expliquent la structuration des marchés.

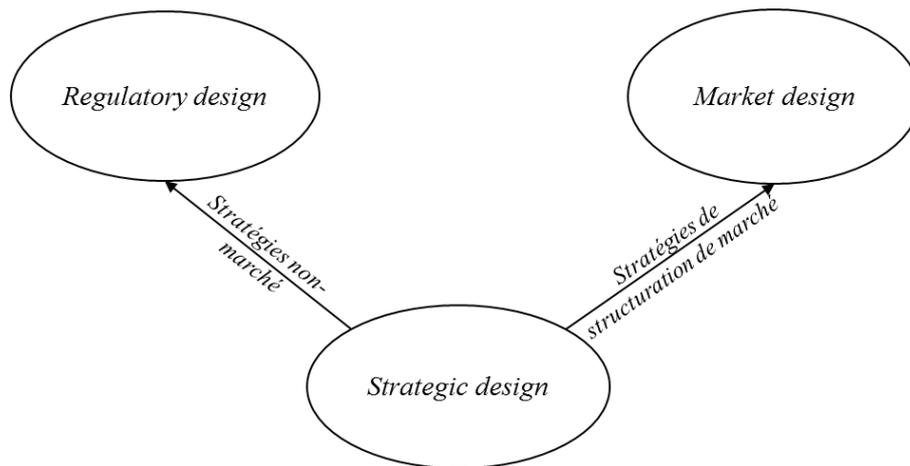
Proposition 3a : *les stratégies de définition de marché déployées par les entreprises produisent de nouvelles structures et architectures de marché et transforment ainsi le market design.*

De même que les entreprises structurent en partie les marchés, elles agissent pro-activement sur les cadres de régulation (Baron, 1995). En ce sens, la proposition 1b formulée ci-dessus s'appuie sur la perspective *bottom-up* selon laquelle les acteurs privés d'un secteur participent à la production des règles de ce secteur (Coen & Richardson, 2009). En plus de cette perspective institutionnelle, nous avons pu observer des stratégies non-marché visant à influencer la régulation : le recours aux normes techniques du secteur ferroviaire pour ralentir l'attribution d'une licence d'exploitation à un concurrent, les pressions exercées sur les régulateurs nationaux de l'énergie dans le but de redéfinir plus clairement les conditions d'attributions d'exemption au régime d'accès à l'infrastructure, ou plus généralement, les stratégies qui se déroulent dans l'environnement non-marché d'un secteur en particulier. Dans cette optique, les cadres de régulation sont en partie déterminés par les stratégies non-marché des entreprises.

Proposition 3b : *les stratégies non-marché déployées par les entreprises produisent de nouveaux cadres de régulation et transforment ainsi le regulatory design.*

La figure ci-dessous illustre les dynamiques stratégiques de marché et non-marché.

Figure 40. Les dynamiques stratégiques de marché et non-marché



Notre recherche nous a conduits à identifier l'ensemble des relations formulées par nos propositions. Toutefois, la question de la séquentialité entre ces relations revient selon nous au problème de la poule et de l'œuf, que notre analyse ne permet pas de résoudre. En effet, si l'initiative législative de la Commission européenne est souvent prise comme point de départ du processus de restructuration, il est possible de considérer l'action de la Commission comme le produit des forces de marché et des stratégies d'acteurs. Ici, notre analyse n'apporte pas de réponse définitive. Aussi, notre démarche qualitative ne nous permet pas de quantifier ces relations. Certaines études tentent à cette fin d'élaborer des batteries d'indicateurs et de proxys permettant de mesurer l'effet des réglementations sur les marchés (Jamasp & Pollitt, 2005 ; Friebel *et al.*, 2010), ou de mesurer les relations entre les marchés et les cadres de régulation (Green *et al.*, 2006), mais se heurtent généralement à la difficulté de définir de façon cohérente les variables explicatives et expliquées. Ici encore, notre approche ne donne pas de réponse définitive et montre qu'un tel choix se traduit par une vision partielle des phénomènes sous-jacents à la restructuration des IR Europe.

Néanmoins, l'identification des relations entre le *regulatory design*, le *market design* et le *strategic design* nous a conduits à développer le concept de situation stratégique dans le but de répondre à notre question de recherche. Le recours aux situations stratégiques nous permet pour cela de capturer les trois points de vue – régulation, marché et stratégie – en intégrant les stratégies de structuration de marché et hors marché (Baron, 1995 et 1996 ; Bonardi, 1999 ; Dumez & Jeunemaître, 2005) déployées par les acteurs en réponses aux évolutions des environnements de marché et non-marché.

1.4. Le point de vue des situations stratégiques

Ensemble, les propositions *1b*, *2a* et *3b* expliquent les évolutions du *regulatory design*, à l'origine d'importants risques de régulation perçus par les acteurs. De même, les propositions *1a* et *3a* expliquent les évolutions du *market design*, à l'origine d'importants risques de marché pour les entreprises. Ces risques, déjà identifiés dans nos hypothèses de recherche, nous ont conduits à élaborer un cadre d'analyse théorique qui s'appuie sur les notions de situations stratégiques et de séquences stratégiques multidimensionnelles. Le *regulatory design*, le *market design* et le *strategic design* sont alors pris comme variables explicatives des situations stratégiques.

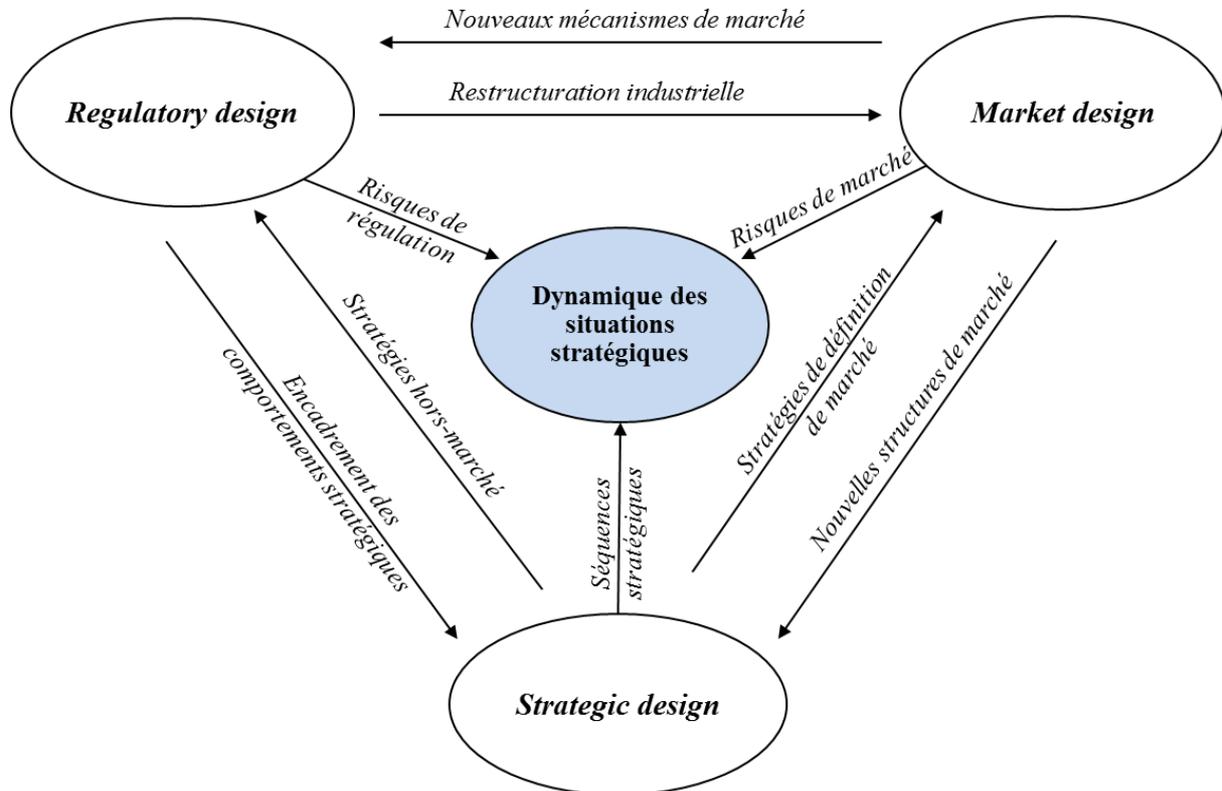
Comme nous l'avons vu précédemment⁵⁷, les situations stratégiques articulent les cartographies d'acteurs, les espaces stratégiques et les temps stratégiques qui influencent une activité stratégique. Ainsi, l'analyse dynamique des situations stratégiques intègre les évolutions du *regulatory design*, qui touchent principalement à la cartographie des acteurs et à la dimension non-marché de l'espace stratégique ; du *market design*, qui modifient la cartographie des acteurs et la dimension marché de l'espace stratégique ; et du *strategic design*, qui peuvent modifier l'ensemble des paramètres d'une situation. Le choix de la dynamique des situations stratégiques comme unité d'analyse nous permet alors d'articuler l'ensemble des relations identifiées pour comprendre comment les entreprises actives sur les IR européennes intègrent l'évolution des environnements de marché et non-marché à leur stratégie.

En effet, nous avons pu analyser la manière avec laquelle les entreprises, face aux risques de marché et de régulation élevés et discontinus, réactualisent à court terme leur repère action/espace/temps et ajustent en conséquences leurs séquences stratégiques multidimensionnelles. La stratégie de long terme apparaît dès lors comme le résultat de cadrages et d'actions stratégiques successives. Cette sequentialité permet aux entreprises de tenir compte à la fois de la temporalité des cycles de régulation, des modifications des cartographies d'acteurs et des évolutions des espaces stratégiques.

⁵⁷ Cf. chapitre 1 de la partie 1 et chapitre 3 de la partie 2

La figure ci-dessous illustre le cadre intégrateur de la dynamique de situations stratégiques dans les industries de réseaux.

Figure 41. La dynamique des situations stratégiques dans les industries de réseaux



Ainsi, afin d'intégrer les évolutions des environnements de marché et non-marché à leur stratégie de long terme, les entreprises sont donc amenées à ajuster leurs stratégies séquentielles à la temporalité des cycles de régulation ainsi qu'aux évolutions des espaces stratégiques. Le recours aux situations stratégiques en parallèle des séquences stratégiques sur les marchés, pour redéfinir les marchés et non-marché assure à la fois la cohérence temporelle et spatiale des stratégies d'entreprises. C'est donc la capacité d'ajustement de la stratégie à court terme qui permet aux entreprises de définir progressivement leur stratégie de long terme. La thèse s'inscrit donc en faux par rapport à l'idée de diagnostic stratégique ou de plans d'action prédéterminés et statiques. Elle préconise au contraire, dans les environnements turbulents, l'élaboration de diagnostics tactiques à plus court terme, qui doivent permettre de réévaluer continuellement les risques et potentialités des situations évolutives.

Section 2. Discussion

Nous revenons ici sur les principales contributions, limites et ouvertures de la thèse.

2.1. Contributions, limites et perspectives théoriques

Sur le plan théorique d'abord, le cadre intégrateur qui vient d'être présenté articule trois variables explicatives de l'intégration des industries de réseau en Europe – la régulation, le marché et les stratégies d'entreprises – dans le but de caractériser d'abord les relations entre ces variables, puis les situations stratégiques qu'elles produisent. Le cadre intégrateur s'appuie sur les deux hypothèses formulées à partir de la revue de la littérature sur les risques de marché et de régulation dans les IR. Leur validité détermine donc directement celle du cadre intégrateur. En outre, si les résultats théoriques, issus de notre recherche qualitative abductive ancrée dans le terrain des IR européennes, nécessite des études confirmatoires, il offre néanmoins une plateforme de discussion sur la notion de situations stratégiques dans un cadre plus général. Dans cette optique, l'élaboration du concept de situation stratégique tente d'apporter une contribution générale au management stratégique des organisations dans des environnements turbulents. Si notre thèse s'est focalisée sur l'étude des stratégies d'entreprises dans les IR européennes, nous pensons que la portée théorique du concept ne s'y résume pas. Afin de répondre à la question posée, notre approche s'est en effet appuyée sur plusieurs courants théoriques, parfois opposés, mais dont certains éléments nous paraissent compatibles. Parmi les courants théoriques mobilisés, nous avons porté notre attention sur ceux qui traitent des processus stratégiques (par opposition à l'approche par les ressources, Lorino & Tarondo, 2006). Nous avons ainsi retenus des éléments de l'approche structuraliste (Porter, 1979) et de la dynamique compétitive (Ketchen *et al.*, 2004 ; Bensebaa & Legoff, 2005).

Au sujet de ces deux approches, Roy mentionne qu'elles s'opposent sur la question des choix stratégiques :

« La première, la plus communément admise, postule l'argument selon lequel les leaders ont intérêt à entretenir la stabilité au sein de leur secteur afin d'éviter tout risque lié à l'apparition d'une menace ou à une trop forte rivalité entre les firmes.

Les travaux issus de l'économie industrielle s'inscrivent directement dans ce raisonnement. L'analyse de Porter (1980) démontre à ce titre les risques liés à une forte intensité des forces concurrentielles. Les firmes dominantes ont alors intérêt à favoriser l'inertie sectorielle plus que la prise de risque et la déstabilisation des conditions environnementales. L'attitude stratégique prescrite ici au leader consiste à ériger des barrières à l'entrée afin de dissuader les concurrents potentiels.

La seconde thèse, plus récente, se positionne à l'opposé de cette prescription. Elle réfute l'argument précédent selon lequel une limitation de la rivalité est la clé de la défense d'un avantage. Partant du principe que « les barrières à l'entrée ne sont pas éternelles » et que « le seul avantage durable résulte de la capacité à créer de nouveaux avantages » (D'Aveni, 1995), les firmes doivent prendre des initiatives agressives et ne pas hésiter à perturber le statu quo. Il ne s'agit plus de réduire la concurrence, mais bien de l'alimenter pour tirer profit de ses effets sur les concurrents et sur le secteur dans son ensemble. » (Roy, 2004, pp. 211-2012).

D'un point de vue structuraliste, notre approche donne un poids important aux structures de marché, qui sont appréhendées au travers des éléments stables d'une situation stratégique. Nous montrons alors que selon les niveaux de risque et de performance associés à chaque situation stratégique, il est possible que la meilleure stratégie consiste à stabiliser une situation instable, comme le postule l'approche structuraliste, ou au contraire à la perturber, selon les arguments de la dynamique compétitive. Ainsi, comme l'illustre l'arbre stratégique page 52, notre approche emprunte de nombreux éléments à la seconde thèse décrite par Roy. Notamment, le courant de la dynamique compétitive semble particulièrement approprié à l'analyse stratégique des firmes qui évoluent dans des environnements hypercompétitifs (Roy, 2004), c'est-à-dire, dont les paramètres évoluent sans-cesse (D'Aveni, 1999). Ce courant donne alors plus d'importance aux comportements concurrentiels qu'aux structures de marché dans le but d'expliquer par quelles actions et réactions de court terme, les firmes agissent sur les structures :

« Les entreprises les plus performantes dans cette vision seront celles qui tireront profit non pas d'un avantage concurrentiel durable (concept obsolète selon l'auteur [D'Aveni]) mais d'une série d'avantages temporaires appelant une fréquente remise en question de sa propre position sur le marché. » (Roy, 2004, page 209).

Ainsi, notre approche tente de réconcilier ces deux perspectives opposées. Néanmoins, le concept tel que nous l'avons utilisé se borne à analyser les évolutions situationnelles du point de vue de l'acteur focale pour en déduire les séquences stratégiques adaptées. Nous pensons alors que l'étude des situations stratégiques du point de vue de plusieurs acteurs pourrait constituer un cadre d'analyse des mouvements stratégiques sur un marché donné. Par exemple, la prise en compte du point de vue d'Imera, en parallèle de celui d'EDF-Energy, sur les situations stratégiques que nous avons étudiées au chapitre 3 de la partie 2 pourrait enrichir l'analyse. En nous appuyant par exemple sur des éléments de théorie des jeux, nous pourrions sans doute approfondir l'idée de l'existence de stratégies dominantes pour chaque situation en fonction des risques perçus et des gains espérés par les deux acteurs. Cette perspective théorique constitue selon nous une voie de recherche intéressante.

2.2. Contributions, limites et perspectives méthodologiques

Sur le plan méthodologique, notre travail souligne d'un point de vue général les apports d'une approche pragmatique au management stratégique des organisations. Cette approche permet selon nous d'organiser le processus de recherche sur le modèle de l'enquête exploratoire afin de produire des résultats « actionnables » par des allers-retours abductifs entre la théorie et le matériau. Elle expose néanmoins le chercheur à des quantités importantes de données et de pistes théoriques hétérogènes qui peuvent s'avérer difficiles à organiser. Le projet initial de recherche offre en ce sens un point de repère essentiel à la poursuite de l'enquête. De plus, la logique de découverte, bien qu'elle permette d'identifier des relations entre variables, nécessite généralement des études qualitatives et quantitatives confirmatoires. Dans cette optique, la validité de notre cadre intégrateur requiert l'analyse d'autres industries présentant des caractéristiques similaires.

Plus particulièrement, le développement des SSMA (chapitre 3 de la partie 2) se veut être une contribution méthodologique à l'analyse qualitative des alliances stratégiques, et plus généralement des relations concurrentielles et coopératives faisant intervenir des environnements de marché et non-marché turbulents. Il permet en effet de tenir compte, en plus des phénomènes de structuration de marché et de régulation, des multiples points de contacts entre acteurs d'un espace stratégique. Le recours au concept d'effets de portefeuille (Lavie, 2007 ; Wassmer, 2010) permet ainsi d'intégrer aux SSM traditionnelles les phénomènes « d'otages mutuels » (Pisano *et al.*, 1998), de « triade déséquilibrée » (Heider, 1958 ; Madhavan *et al.*, 2004), ou encore d'effets d'appartenance (Wassmer & Dussauge, 2012). Dans nos études de cas, nous n'avons cependant pas respecté *stricto sensu* les prérequis à l'analyse des portefeuilles d'alliances, puisque selon la définition retenue, il est nécessaire d'étudier l'ensemble des alliances directes d'une firme focale (Lavie, 2007). La démarche a consisté à se focaliser sur les intersections entre alliances pour mettre en évidence les effets cités ci-dessus. À un niveau d'analyse supérieur, une étude plus systématique des intersections de portefeuilles d'alliances constitue selon nous une piste de recherche privilégiée. Elle permettrait de situer l'analyse à un niveau intermédiaire entre le portefeuille d'alliances et le réseau d'alliances (Koka & Prescott, 2008). Enfin, nous n'avons considéré dans les SSMA que le cadre règlementaire et les structures de marché pour traiter de l'environnement des partenaires des alliances. Or, la prise en compte de facteurs culturels, sociologiques et politiques permettrait d'enrichir l'analyse en contribuant à l'explication des différences de comportement dans le cadre d'alliances internationales.

2.3. Contributions, limites et perspectives empiriques

Sur le plan empirique, notre thèse introduit une perspective stratégique de l'intégration des IR en Europe. En s'appuyant sur les apports de l'économie industrielle, elle ajoute aux points de vue traditionnels des *market design* et *regulatory design* (Glachant, 2008) celui de *strategic design*. Notre approche permet donc de tenir compte du rôle central que jouent les entreprises dans le processus d'intégration des IR en Europe, à la fois par leurs stratégies de structuration de marché et par leur stratégies politiques non-marché. Notamment, nous avons mis en évidence les différentes phases du processus institutionnel auquel participent les entreprises. À cet égard, la caractérisation du cycle de régulation constitue selon nous une contribution empirique forte, qui offre aux managers la possibilité d'anticiper, si non le contenu des

réformes, la temporalité et les phases de l'évolution de la réglementation. Sur le plan de sa validité interne, la caractérisation du cycle s'appuie principalement sur l'étude longitudinale des textes législatifs et des mécanismes institutionnels de gouvernance au niveau supranational, accompagnée d'entretiens menés auprès des parties-prenantes des secteurs étudiés. L'analyse ignore donc les mécanismes de transposition des réglementations en droit national, qui peuvent différer d'un pays à l'autre

De plus, en intégrant les mécanismes institutionnels de l'intégration européenne, la thèse questionne le modèle de gouvernance européenne et ses implications concrètes sur les industries. En ce sens, elle montre que le processus d'intégration des IR en Europe est encadré par une gouvernance multi-niveaux qui laisse à l'ensemble des parties prenantes la possibilité de faire entendre leurs préférences et de participer à la prise de décision supranationale. C'est ce que nous avons nommé la « méta-démocratie ». Ainsi, en rappelant que la dépolitisation de l'Europe – *i.e.*, l'intégration économique sans l'intégration politique – est le choix des citoyens européens votants, Majone montre que le « déficit démocratique » de l'Europe est parfaitement démocratique (Majone, 1998). En effet, opposés à un système fédéral, qui remettrait en question la souveraineté des États, les citoyens européens entretiennent par leur vote la séparation entre l'intégration économique et l'intégration politique. Cette gouvernance à deux vitesses se traduit, dans les industries de réseaux, par des restructurations séquentielles qui convergent progressivement vers l'objectif supranational de formation d'un marché unique européen. La prise en compte du *market design* met également en évidence les difficultés rencontrées quant au développement coordonné des mécanismes nécessaires au fonctionnement d'un tel marché. Comme nous avons pu le voir, le processus d'intégration des IR en Europe implique un fort degré de coordination entre les États Membres, les institutions nationales de régulation, les gestionnaires de réseaux nationaux, mais aussi entre les secteurs public et privé. S'il semble possible de centraliser la prise en charge de certaines activités, d'autres semblent au contraire fortement ancrées au niveau national et public. Tenant compte de ces contraintes, la définition de l'équilibre entre la coordination et la centralisation des activités de gestion des réseaux constitue un sujet de recherche futur.

De manière générale, nos contributions ont selon nous une portée qui va au-delà des industries de réseaux européennes. Les résultats théoriques de la thèse nous semblent en effet valables pour toute situation stratégique caractérisée par des environnements de marché et non-marché particulièrement risqués et dans lesquels un petit nombre de gros d'acteurs (un

oligopole, par exemple) participent à une activité stratégique. La taille des acteurs fait ici référence à leurs capacités non-marché (Schwark, 2011) et stratégiques, c'est-à-dire à leur capacité à influencer la réglementation et à restructurer les marchés. Dès lors, l'étude d'industries telles que les télécommunications, mais aussi la santé, la finance et plus généralement les « services en réseaux » tels que nous les avons caractérisés au début de la thèse, sont pour nous autant de pistes de recherches futures, qui pourraient nous permettre de renforcer la validité externe de nos résultats.

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

Abbott, A. (2001). *Time Matters: On Theory and Method*, Chicago: University of Chicago Press.

Abbott, A. (2004). *Methods of Discovery: Heuristics for the Social Sciences*, New York: W.W. Norton & Company.

Agranoff, R. & McGuire, M. (1998). "Multinetwork management: Collaboration and the hollow state in local economic policy", *Journal of Public Administration Research & Theory*, vol. 8, pp. 67-91.

Ahrne, G. & Brunsson, N. (2005). "Organizations and meta-organizations", *Scandinavian Journal of Management*, n° 21, pp. 429-449.

Ahuja, G. (2000). "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 3, pp. 425-455.

Andersen, S.S. (2000). "EU Energy Policy: Interest Interaction and Supranational Authority", *ARENA Working Papers*, WP 00/5.

Arend, R. J. (2009). "Reputation for Cooperation: Contingent Benefits in Alliance Activity", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 4, pp. 371-85.

Armstrong, M.; Doyle, C. & Vickers, J. (1996). "The Access Pricing Problem: A Synthesis." *Journal of Industrial Economics*, vol. 44, n° 2, pp. 131-50.

Audigier, P. (2011). « Bref historique de la libéralisation des marchés de l'énergie en Europe », *Mines Revue des Ingénieurs*, dossier « L'ouverture des marchés de l'énergie », n° 452, pp. 10-12.

Avenier, M-J. (2011). « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain. Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de l'âme », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n° 1, pp. 39-52.

Axelrod, R. (2007). "Simulation in the Social Sciences", in *Handbook of research on nature inspired computing for economics and management*, édité par Jean-Philippe Rennard. Hershey: Idea Group.

Ayache, M. & Dumez, H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n° 2, pp. 33-46.

Bachelard, G. (1999, 1^{ère} ed. 1938). *La formation de l'esprit scientifique*, Paris : Librairie Philosophique Vrin.

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.

Bagley, C. E. (2008). "Winning legally: the value of legal astuteness", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, pp. 378-390.

Bandelow, N.; Schumann, D. and Widmaier, U. (2000). "European governance by the emergence of new type of Package deals", *German Policy Studies*, vol. 1, n°1, pp. 8-38.

Barker, J. Jr.; Tenenbaum, B. & Woolf, F. (1997). "Governance and regulation of power pools and system operators. An international comparison", *Worldbank Technical Paper*, n° 382.

Baron, D. P. (1995). "Integrated strategy: Market and Nonmarket Component", *California Management Review*, vol. 37, n°2, pp. 47-65.

Baron, D. P. (1996). *Business and its Environment*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Baron, D. P. (1999). "Integrated market and nonmarket strategies in client and interest group politics", *Business and Politics*, Vol. 1, n° 1, pp. 7-34.

Bastianutti, J. (2012). *Quand la responsabilité sociale de l'entreprise remet la stratégie en question(s). Quatre variations autour des enjeux théoriques et empiriques soulevés par la RSE prise comme objet d'analyse*, Thèse de Doctorat, publiquement soutenue le 28 novembre 2012. Ecole Polytechnique, Paris.

Bates, R. H.; Greif, A.; Levi, M.; Rosenthal, J. -L.; Weingast, B. R. (1998), *Analytic Narratives*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

- Bauer, J. M. (2005). "Bundling, Differentiation, Alliances and Mergers : Convergence Strategies in U.S. Communication Markets : Dynamic Solutions to Policy Failures", *Communications & strategies*, vol. 60, pp. 59-83.
- Baumol, W. J. & Bradford, D. F. (1970). "Optimal Departures from Marginal Cost Pricing", *American Economic Review*, vol. 60, n° 3, pp. 265-283.
- Benassi, M. (1995). "Governance factors in a network process approach", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, n° 3, pp. 269-281.
- Bensebaa, F. & Le Goff, J. (2005). *Stratégie concurrentielles : Le renouveau théorique en pratique*, Editions EMS, Colombelles.
- Bernheim, B. D. & Whinston, M. D. (1990). "Multimarket Contact and Collusive Behavior". *RAND Journal of Economics*, vol. 21, n° 1, pp. 1-26.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris: Ecole Polytechnique, CRG.
- Birnbaum, P. H. (1984). "The choice of strategic alternatives under increasing regulation in high technology companies", *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 3, pp. 489-510.
- Blanchot, F. & Guillouzo, R. (2011). « La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse », *Management International*, vol. 15, n° 2, pp. 95-107.
- 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.
- Boiteux, M. (1956). « Sur la gestion des monopoles publics astreints à l'équilibre budgétaire », *Econometrica*, vol. 24, n° 1, pp. 22-40.
- Bonardi, J-Ph.; Urbiztondo, S. and Quélin, B. (2008). "The political economy of international regulatory convergence in public utilities", *International Journal of Management and Network Economics*, vol. 1, n° 2, pp. 232-256.
- Bonardi, J-Ph. (1999). "Market and nonmarket strategies of a former monopoly during deregulation: the British Telecom case", *Business and Politics*, vol. 1, n° 2, pp. 203–232.

- Bonardi, J-Ph. (2004). "Global and Political Strategies in Deregulated Industries: The Asymmetric Behaviors of Former Monopolies", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°2, pp. 101-121.
- Bonardi, J-Ph.; Holburn, G. & Van Den Bergh, R. (2006). "Nonmarket Strategy Performance: Evidence from the US Electric Utilities", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 6, pp.1209-1228.
- Borgatti, P.S. & Foster, C.P. (2003). "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, pp. 991-1013.
- Boroumand, R. H. & Zachmann, G. (2012). "Retailers' risk management and vertical arrangements in electricity markets", *Energy Policy*, vol. 40, pp. 465-472.
- Boudès, T. (2004). « La formulation de la stratégie d'entreprise comme mise en récit », *Management International*, vol. 8, n° 2, pp 25-31.
- Boudon, R. (2006). « Bonne et mauvaise abstraction », *L'année sociologique*, vol. 56, n° 2, pp. 263-284.
- Boyce, J. R. & Hollis, A. (2005). "Governance of electricity transmission systems", *Energy Economics*, vol. 27, pp. 237-255.
- Brunekreeft, G. (1997). "Open access vs. common carriage in electricity supply", *Energy Economics*, vol. 19, pp. 225-238.
- Brunekreeft, G. (2004). "Market-based investment in electricity transmission networks: controllable flow", *Utilities Policy*, vol. 12, pp. 269-281.
- Brunekreeft, G.; Neuhoff, K. & Newberry, D. (2005). "Electricity transmission: an overview of the current debate", *Utilities Policy*, vol. 13, pp. 73-93.
- Bushnell, J. & Stoft, S. (1996). "Grid Investment: Can a Market Do the Job?", *The Electricity Journal*, vol. 9, n° 1, pp. 74-79.
- Carlton, D. W. & Klammer, J.M. (1983). "The Need for Coordination among Firms, with Special Reference to Network Industries", *The University of Chicago Law Review*, vol. 50, n° 2, pp. 446-465.

- Cartier, M. (2006). « Alliances et diversité dans l'industrie photographique », *Revue française de gestion*, vol. 165, n° 6, pp. 181-195.
- Cateura, O. (2009). « Libéralisation et dynamique concurrentielle », in Le Roy, F. & Yami, S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris : Dunod, pp. 239-249.
- Chanlat, J-F. (2005). « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques » in Patrice Roussel et Frédéric Wacheux (dir.) *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, pp. 159-175.
- Charreire-Petit, S., Durieux, F. (2007). « Explorer et tester: les deux voies de la recherche », in Thietart, R.-A., ed., *Méthodes De Recherche En Management*, Dunod: Paris.
- Chevalier, J.-M. (1999). *L'idée de service public est-elle soutenable ?* Paris, P.U.F.
- Chiambaretto, P. & Dumez, H. (in press). "Towards a typology of coepetition: a multilevel approach", *International Studies of Management and Organization*.
- Choi, T. Y. & Wu, Z. (2009). "Taking the leap from dyads to triads: Buyer-supplier relationships in supply networks", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 15, n° 4, pp. 263-266.
- Christoffersen, J. (2013). "A Review of Antecedents of International Strategic Alliance Performance: Synthesized Evidence and New Directions for Core Constructs", *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, n° 1, pp. 66-85.
- Coen, D. (1997) 'The Evolution of the Large Firm as a Political Actor in the European Union' *Journal of European Public Policy*, vol. 4, n° 1, pp. 91-108.
- Coen, D. (1998). "The European Business Interest and the Nation State: Large-firm Lobbying in the European Union and Member States", *Journal of Public Policy*, vol. 18, n° 1, pp. 75-100.
- Coen, D. and Richardson, J. (eds) (2009). *Lobbying the European Union: Institutions, Actors, and Issues*, Oxford: Oxford University Press.

Coen, D. and Thatcher, M. (2008). "Network Governance and Multi-level Delegation: European Networks or Regulatory Agencies?", *Journal of Public Policy*, vol. 28, n° 1, pp. 49-71.

Commission Européenne (2012). *L'acte pour le marché unique II. Ensemble pour une nouvelle croissance*, Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et Social et au Comité des Régions.

Comité Economique et Social (2012). *Towards an updated study of the cost of non-Europe*, CESE, 1374/2012.

Commission Européenne (2007). "Report on: Energy Sector Inquiry", DG-COMP, 2007, SEC (2006) 1724.

Committee of the Regions (2002). "Opinion of the Committee of the Regions", *Official Journal*, C278/04, 14 November 2002.

Committee of the Regions (2009). "Opinion of the Committee of the Regions Single European Sky II", *Official Journal*, C120/10, 28 May 2009.

Contractor, F. J. & Lorange, P. (2002). *Cooperative Strategies and Alliances*, London: Pergamon.

Costello, K. W. (2001). "Interregional Coordination versus RTO Mergers: A Cost-Benefit Perspective", *The Electricity Journal*, vol. 14, n°2, pp. 13-24.

Courtney, H.; Kirkland, J. & Viguerie, P. (1997). "Strategy under uncertainty", *Harvard Business Review*, vol. 3, n° 4, pp.117-187.

Crampe, C. (1997). « Network industries and network goods », *Introductory chapter to a study for the European Commission*. September 1997.

CRE (2009a). « Consultation publique de la Commission de régulation de l'énergie du 2 avril 2009 sur l'exemption de nouvelles interconnexions et les modalités de leur accès au réseau public de transport d'électricité français », *Commission de Régulation de l'Energie*, 2 avril 2009.

CRE (2009b). « Synthèse des contributions à la consultation publique de la Commission de régulation de l'énergie du 2 avril 2009 sur l'exemption de nouvelles interconnexions et les modalités de leur accès au réseau public de transport d'électricité français », *Commission de Régulation de l'Energie*, 11 juin, 2009.

CRE (2012). « Echanges d'électricité aux frontières, utilisation et gestion des interconnexions en 2012 », *Rapport de la Commission de Régulation de l'Energie*, juin, 2013.

Crozet, Y. (2004). « Les réformes ferroviaires européennes : à la recherche des bonnes pratiques », Rapport de l'Institut de l'Entreprise.

Curien, N. (2000). *Economie des réseaux*, Paris : La Découverte, collection Repères.

Curran, J. G. M.; Goodfellow, J. H. (1990). "Theoretical and Practical Issues in the Determination of Market Boundaries", *European Journal of Marketing*, vol. 24, n° 1, pp. 16-28.

D'Aveni, R. & Ravenscraft, D. J. (1994). "Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?", *The Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 5, pp. 1167-1206.

D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic management*, New York.

D'Aveni, R. (1999). "Strategic supremacy through disruption and dominance", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 127-135.

Das, T. K. & Teng, B-S (2000). "Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective", *Organization Science*, vol. 11, n° 1, pp. 77-101.

David, A. (2000). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », 2ème éd. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert : FNEGE, p. 83-109.

Dehousse, R. (1997). "Regulation by networks in the European Community: the role of European agencies", *Journal of European Public Policy*, vol. 4, n° 2, pp. 246-261.

Delmas, M. & Tokat, Y. (2005). "Deregulation, governance structures, and efficiency: the U.S. electric utility sector", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n° 5, pp. 441-460.

- Delmas, M., Russo, M. V. & Montes—Sancho, M. J. (2007). “Deregulation and environmental differentiation in the electric utility industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 189-209.
- Demil, B. (1998). « Comportements stratégiques face à la réglementation : pionnier ou suiveur », *Revue Française de Gestion*, juin-août, 1998.
- Demil, B. (2009). « Les stratégies de pionnier et de suiveur », in Le Roy F & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris : Dunod, pp. 33-41.
- Demil, B. and Leca, B. (2003). « Architecture de marché et régulation dans l’exploitation cinématographique française », *Revue Française de Gestion*, n°142, pp. 229-252.
- Deutsch, K. (1953). *Nationalism and Social Communication*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Dewey, J. (1993). *Logique. La théorie de l'enquête*, (première édition 1938), Paris: PUF.
- 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, pp. 404-425.
- Dixit, A. (1980). “The role of investment in entry-deterrence”, *Economic Journal*, vol. 90, pp. 95-106.
- Doh, J. P. & Pearce, J. A. (2004). “Corporate Entrepreneurship and Real Options in Transitional Policy Environments: Theory Development”, *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 4, pp. 645-664.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). “Systematic combining: an abductive approach to case research”, *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 7, pp. 553-560.
- Dumez, H. (2007). « Présentation du numéro spécial ‘Pragmatisme et recherche sur les organisations’ », *Le Libellio d’AEGIS*, vol. 3, n° 4 (numéro spécial), p. 1.
- Dumez, H. (2010). “Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion, ou que répondre à la question : ‘quelle est votre posture épistémologique ?’ », *Le Libellio d’AEGIS*, vol. 6, n° 4, pp. 3-16.

Dumez, H. (2011). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°4, p. 47-58.

Dumez, H. (2013a). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris : Vuibert.

Dumez, H. (2013b). « Qu'est-ce que la recherche en qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer & Comprendre*, n° 112, pp. 29-42.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2009a). « La régulation de la concurrence » in Le Roy F & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris : Dunod, pp. 231-237.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2009c). « La régulation de la concurrence » in Le Roy F & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris : Dunod, pp. 231-237.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (1991). *La concurrence en Europe*. Paris, éditions du Seuil.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (1999a). « Les institutions de la régulation des marchés : étude de quelques modèles de référence », *Revue Internationale de droit économique*, pp. 11-30.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (1999c). “Quels modèles de régulation pour les services publics ?” in Chevalier Jean-Marie [ed.] (1999) *L'idée de service public est-elle soutenable ?* Paris, P.U.F, pp. 63-80.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2001b). *Study on the Economic Regulation of Air Traffic Management Services*, étude réalisée pour la Commission Européenne.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2002). *Revolutionary versus Evolutionary Strategies : the Future of ATM Service Provision from a Supply Chain Perspective*, étude réalisée pour Eurocontrol Experimental Centre.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2003). *Study on the implementation rules of economic regulation within the framework of the implementation of the single Sky*, étude réalisée pour la Commission Européenne.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2004a). *Functional Airspace Block*, étude réalisée pour Eurocontrol Experimental Centre.

- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2004b). « Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché », *Revue française de gestion*, vol. 158, n° 1, pp. 195-206.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2005a). « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°1, pp. 27-48.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2005b). "La démarche narrative en économie", *Revue économique*, 56(4), pp. 983-1006.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2006). "Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives", *European Management Review*, vol. 3, n°1, pp. 32-43.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2007). *Institution Evolution of Air Traffic Management: Integrating the Perspectives on Industrial Organisation, Economics and Law, Institutionalism*, étude réalisée pour Eurocontrol Experimental Centre.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2009b). « La compétition multipoints », in Le Roy F & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris: Dunod, pp. 91-96.
- Dumez, H. & Rigaud, E. (2008). « Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique : à propos de la notion de *template* », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 2, pp. 40-46.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2001a). « Improving Air Traffic Services in Europe: The Economic Regulation Perspective" in Henry, C.; Matheu, M. & Jeunemaître, A. (eds) *Regulation of Network Utilities: The European Experience*, Oxford: Oxford University Press, pp. 290-311.
- Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2004c). « Montée en puissance passée et impasses actuelles de la régulation économique européenne des industries de réseaux », *Droit & Economie de la régulation*, vol. 2, pp. 1-16.
- Dussauge, P. & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*. Chichester; New York [etc.]: J. Wiley.

Dussauge, P. & Garrette, B. (2009). « Les strategies d'alliance entre concurrents », in Le Roy F & Yami S. [eds.] *Management stratégique de la concurrence*, Paris: Dunod, pp. 121-131.

Dutton, J. E. & Duncan, R. B. (1987). "The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis", *Strategic Management Journal*, vol. 8, n° 3, pp. 279-295.

Dutton, J. E. & Jackson, S. E. (1987). "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action", *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, pp. 76-90.

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, pp. 660-679.

Eberlein, B. and Grande, E. (2005). "Beyond delegation: transnational regulatory regimes and the EU regulatory State", *Journal of European Public Policy*, vol. 12, n° 1, pp. 89-112.

Eberlein, B. and Kerwer, D. (2004). "New governance in the European Union: A theoretical perspective", *Journal of Common Market Studies*, vol. 42, n° 1, pp. 121-142.

Economides, N. & White, L. J. (1994). "Networks and compatibility: implications for antitrust", *European Economic Review*, vol. 38, pp. 651-662.

Economides, N. (1996). "The economics of networks", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 14, pp. 673-699.

Edwards, N. (2010). "Merchant Investment in Electricity Interconnection", EU Energy Law and Policy Workshop, 12 novembre 2010, Florence.

Eikeland, P. O. (2004). "The long and Winding Road to the Internal Energy Market: Consistencies and inconsistencies in EU policy", *FNI Report*, 8/2004.

Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1996). "Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science* vol. 7, n° 2, pp. 136-150.

Eising, R. (2002). "Policy Learning in Embedded Negotiations: Explaining EU Electricity Liberalization", *International Organization*, vol. 56, n° 1, pp. 85-120.

Elgström, O. and Jönsson, C. (2000). “Negotiation in the European Union: bargaining or problem-solving?”, *Journal of European Public Policy*, vol. 75, pp. 684-704.

ERGEG (2004). “Conclusions: Eleventh Meeting of the European Electricity Regulatory Forum”, Rome, 16-17 September 2004.

ERGEG (2008). “The Regional Initiatives - Europe’s keys to energy market integration” *ERGEG Regional Initiatives Annual Report*, February 2008.

Ernst, D. (2004). “Envisioning collaboration”, in *Mastering alliance strategies*, édité par J. Bamford, B. Gomes-Casseres & M. Robinson. San Francisco: Jossey-Bass.

European Commission (1998). Report to the Council and the European Parliament on harmonization requirements, European Commission, DG XVII, March 1998.

European Commission (1999a). Study on Cross-Border Electricity Transmission Tariffs, by order of the European Commission, DG XVII / C1, Final Report, April 1999.

European Commission (1999b). Second Report to the Council and the European Parliament on Harmonization Requirements, European Commission, DG XVII, April 1999.

European Commission (2000). Single European Sky Report of the High Level Group, European Commission DG-TREN, November 2000.

European Commission (2001a). Electricity Liberalisation Indicators in Europe, OXERA by order of the European Commission, DG-TREN, October 2001.

European Commission (2001b). Analysis of Electricity Network Capacities and Identification of Congestion, commissioned by the European Commission DG-TREN, Final Report, December 2001).

European Commission (2004). Analysis of cross-border congestion management methods for the EU Internal Electricity Market, Frontier Economics & Consentec, commissioned by the European Commission, DG-TREN, Final report, June 2004.

EWI (1995). TPA and Single Buyer Systems, Producers and Parallel Authorizations, Small and Very Small Systems, Cologne: Energy Economics Institute of the University of Cologne.

- Farrell, J. & Klemperer, P. (2006). *Coordination and lock-in: competition with switching costs and network effects*, UC Berkeley: Recent Work, Competition Policy Center, Institute of Business and Economic Research.
- Ferrier, W. J. (2001). “Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, pp. 858-877.
- Fisher, C. (2010). « Les clés d’une Communauté européenne de l’énergie », *Confrontations Europe*, n° 91, pp. 17-35.
- Fligstein, N. (1996). “Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions”, *American Sociological Review*, vol. 61, n° 4, pp. 656-673.
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A.C.; Parmar, B. L. & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*, New York : Cambridge University Press.
- Friebel, G.; Ivaldi, M. and Vibes, C. (2010). “Railway (De) Regulation: a European efficiency comparison”, *Economica*, vol. 77, n° 305, pp. 77–91.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- 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.
- Garrette, B. ; Castañer, X. & Dussauge, P. (2009). “Horizontal Alliances as an Alternative to Autonomous Production: Product Expansion Mode Choice in the Worldwide Aircraft Industry 1945–2000”, *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 8, pp. 885 94.
- Gassmann, O.; Zeschky, M.; Wolff, T. & Stahl, M. (2010). “Crossing the Industry-Line: Breakthrough Innovation through Cross-Industry Alliances with ‘Non-Suppliers’”, *Long Range Planning*, vol. 43, n°5–6, pp. 639 654.
- George, C. & Rapior, B. (2011). « Le rôle de la CRE dans les marchés de l’énergie en France », *Mines Revue des Ingénieurs*, dossier « L’ouverture des marchés de l’énergie », n° 452, pp. 15-17.

Gimeno, J. & Woo, C. Y. (1999). "Multimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 3, pp. 239-259.

Gimeno, J. (2004). "Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation", *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, pp. 820-842.

Girin, J. (1983). « Les situations de gestion », *Archives du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique*, Avril 1983.

Girin, J. (1989). "L'Opportunisme méthodique", *Communication à la Journée AFCET sur la recherche-action*, CRG Ecole polytechnique.

Girin, J. (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode », in A.-C. Martinet (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica, pp. 141-182.

Glachant, J-M. (2008). « La dérégulation des industries de réseaux comme politique institutionnelle de création de marché et de mécanismes de gouvernance », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 79, n° 4, pp. 487-525.

Glachant, J-M. (2009). "Regulating Networks in the New Economy", *EUI Working Papers RSCAS*, 2009/05. Florence: European University Institute.

Glachant, J-M., Pérez, Y., Pignon, V. & Saguan, M. (2005). « Un marché européen de l'électricité ou des marchés dans l'Europe ? Regards croisés : économistes et ingénieurs. Droit de la régulation et l'économie », *Annales de l'UMR*, André TUNC. Université Paris I.

Glachant, J-M.; Belmans, R. & Meeus, L. (2006). "Implementing the European internal energy market in 2005 – 2009", *European Review of Energy Markets*, vol. 1, n° 3.

Goetz, K. H. (2009) 'How does the EU tick? Five proposition on political time', *Journal of European Public Policy*, Vol. 16, n°2, pp. 202-220.

Goetz, K. H. and Meyer-Sahaling, J-H. (2009) 'Political time in the EU: dimensions, perspectives, theories', *Journal of European Public Policy*, vol. 16, n° 2, pp. 180-201.

Green, R. (1999). "The electricity contract market in England and Wales", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 47, n° 1, pp. 107-124.

Green, R.; Lorenzoni, A.; Perez, Y. & Pollitt, M. (2006). « Benchmarking electricity liberalisation in Europe », *Cambridge Working Paper in Economics*, University of Cambridge, UK.

Greenwood, J. & Karsten, R. (1994). "Interest Groups in the European Community: Newly Emerging Dynamics and Forms", *West European Politics*, vol. 17, n° 1, pp. 31-52.

Greenwood, R.; Suddaby, R. & Hinings, C. R. (2002) 'Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields', *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, pp. 58-80.

Greve, H. R., Mitsuhashi, H. & Baum, J. A. C. (2013). "Greener Pastures: Outside Options and Strategic Alliance Withdrawal", *Organization Science*, vol. 24, n° 1, pp. 79-98.

Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999). "Where Do Interorganizational Networks Come From?" *American Journal of Sociology*, vol. 104, n° 5, pp. 1439-1493.

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, pp. 781.

Gulati, R. (1998). "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 4, pp. 293-317.

Haas, E. (1961). "International integration: the European and the universal process", *International Organization*, vol. 15, pp. 366-392.

Hagedoorn, J. & Frankort, H. T. W. (2008). "The gloomy side of embeddedness: The effects of overembeddedness on inter-firm partnership formation", *Advances in Strategic Management*, vol. 25, pp. 503-530.

Hancher, L. & Moran, M. (eds) (1989). *Capitalism, Culture and Regulation*, Oxford: Oxford University Press.

Hauteclouque, A. & Rious, V. (2011). "Reconsidering the European regulation of merchant transmission investment in light of the third energy package: the role of dominant generators", *Energy Policy*, vol. 39, n° 11, pp. 7068-7077.

Hauteclouque, A. de (2009). "Legal uncertainty and competition policy in European deregulated electricity markets: the case of long-term exclusive supply contracts", *World Competition*, vol. 32, n° 1, pp. 91-112.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*, New York: Wiley.

Hennart, J-F. (1988). "A Transaction Costs Theory of Equity Joint-Ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, pp. 361-74.

Henry, C. & Matheu, M. (2001). "New regulations for public services in competition", in Henry, C.; Matheu, M. & Jeunemaître, A. (eds) *Regulation of Network Utilities: The European Experience*, Oxford: Oxford University Press, pp. 1-35.

Henry, C.; Matheu, M. & Jeunemaître, A. (eds) (2001). *Regulation of Network Utilities: The European Experience*, Oxford: Oxford University Press.

Héritier, A. (2001). "Market integration and social cohesion: the politics of public services in European regulation", *Journal of European Public Policy*, vol. 8, n° 5, pp. 825-852.

Héritier, A. (2002). "Public-Interest revisited", *Journal of European Public Policy*, vol. 9, n° 6, pp. 995-1019.

Hoffman, A. J. (1999). "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 4, pp. 351-371.

Hoffmann, S. (1966). "Obstinate or obsolete? The fate of the nation-state and the case of Western Europe", *Daedalus*, vol. 95, n° 3, pp. 862-915.

Hoffmann, W. H. (2007). "Strategies for Managing a Portfolio of Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 8, pp. 827-856.

Hogan, W.W. (2002). "Electricity market restructuring: reforms of reforms", *Journal of Regulatory Economics*, vol. 21, pp. 103-132.

Hooghe, L. and Marks, G. (2003). “Unraveling the Central State, but how? Types of Multi-Level Governance”, *The American Political Science Review*, vol. 97, n° 2, pp. 233-243.

Hunt, S & Shuttleworth, G. (1996). *Competition and Choice in Electricity*, Wiley: Chichester, UK.

Huxham, C. & Beech, N. (2008). “Inter-organizational Power”, in *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, édité par Peter Smith Ring, Chris Huxham, Mark Ebers, et Steve Cropper. Oxford: Oxford University Press.

IATA (2003). Response of IATA to 2003 study on economic regulation.

Ibert, J. (2002). « De la concurrence au conflit irréductible : dynamique économique et psycho-sociologiques », in Le Roy (2002) *La concurrence : entre affrontement et connivence*. Vuibert, Paris.

Inderst, R. & Ottaviani, M. (2004). “Cross Border Electricity Trading and Market Design: The England-France Interconnector”, *London Business School*, case study n° CS-04-008.

Inkpen, A. C. (2001). “Strategic alliances”, in *Handbook of Strategic Management*, édité par Michael Hitt, R Freeman, et Jeffrey Harrison. Maldan: Blackwell Publishers, pp. 409-432.

Jachtenfuchs, M. (2001). “The governance approach to European integration”, *Journal of Common Market Studies*, vol. 39, n° 2, pp. 245–264.

Jachtenfuchs, M. (2002). “Deepening and widening integration theory”, *Journal of European Public Policy*, vol. 9, n° 4, pp. 650-657.

Jacquard, P. (2000). Independent Study for the improvement of ATFM, Eurocontrol, September 2000.

Jarillo, J. C. (1988). “On strategic networks”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 1, pp. 31–39

Jasmab, T. & Pollitt, M. (2005). “Electricity market reform in the European Union: review and progress toward liberalization and integration”, *CEEPR Working Paper*, University of Cambridge, UK.

- Johnson, D. & 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, pp. 14-22.
- Joskow, P. & Tirole, J. (2000). "Transmission Rights and Market Power on Electric Power Networks", *The RAND Journal of Economics*, vol. 31, n° 3, pp. 450-487.
- Joskow, P. & Tirole, J. (2005). "Merchant Transmission Investment", *Journal of Industrial Economics*, vol. 53, n° 2, pp. 233-264.
- Joskow, P. (1996). "Introducing competition into regulated network industries: from hierarchies to markets in electricity", *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, pp. 341-382.
- Journé, B. & Raulet-Croset, N. (2008). « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, vol. 11, n° 1, pp. 27-55.
- Journé, B. (2007). « Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 3, n° 4 (numéro spécial), pp. 3-9.
- Kale, P. & Singh, H. (2009). "Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n° 3, pp. 45-62.
- Kale, P.; Singh, H. & Bell, J. (2009). "Relating well: Building capabilities for sustaining alliance networks", in *The network challenge: Strategies for managing the new interlinked enterprise*, édité par P Kleindorfer et Y Wind. London: Pearson Press.
- Katz, M. L. & Shapiro, C. (1985). "Network Externalities, Competition, and Compatibility", *The American Economic Review*, vol. 75, n° 3, pp. 424-440.
- Keller, K. & Wild, J. (2004). "Long-term investment in electricity: a trade-off between Coordination and competition", *Utilities Policy*, vol. 12, pp. 243-251.
- Kenis, P. and Provan, K. G. (2006). "The Control of Public Networks", *International Public Management Journal*, vol. 9, n° 3, pp. 227-247.
- Keohane, R. (1984). *After Hegemony*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Ketchen, D. J, Snow, C. C. & Hoover, V. L. (2004). "Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges", *Journal of Management*, vol. 30, n° 6, pp.779-804.

Koenig, G. (2006). « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, vol. 160, n° 1, pp. 293-306.

Kogut, B. (1988). "Joint-Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, pp. 319-332.

Kogut, B. (1989). "The Stability of Joint-Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 38, n° 2, p. 183-198.

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, pp. 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.

Kristiansen, T., Rosellón, J. (2006). "A merchant mechanism for electricity transmission expansion", *Journal of Regulatory Economics*, vol. 22, n° 2, pp. 169-193.

Laffan, B. (1998). "The European Union: a distinctive model of internationalization", *Journal of European Public Policy*, vol. 5, n° 2, pp. 235-253.

Larsen, E. R.; Bunn, D. W. (1999). "Deregulation in Electricity: Understanding Strategic and Regulatory Risk", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 50, n° 4, p. 337-344.

Lavie, D. & Singh, H. (2011). "The evolution of alliance portfolios: the case of Unisys", *Industrial and Corporate Change*, vol. 21, n° 3, pp. 763-809.

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.

Le Guay, I.; Maurin, M.; Serdouh, M.; Stefani, R. & Logereau, Q. (2010). « Stratégie Concurrentielle de la Deutsche Bahn », Examen Final, AEGE.

Léautier, T. O. & Thelen, V. (2009). “Optimal expansion of the power transmission grid: why not?”, *Journal of Regulatory Economics*, vol. 36, pp. 127-153.

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, pp. 59–74.

Lehiany, B. & Chiambaretto, P. (2013). « Processus de libéralisation et stabilité des alliances internationales : le cas de quatre alliances du secteur ferroviaire européen », Communication de la XXIIe conférence de l’AIMS, Clermont-Ferrand, 10-12 juin, 2013.

Leischnig, A., Geigenmueller, A. & Lohmann, S. (in press). “On the role of alliance management capability, organizational compatibility, and interaction quality in interorganizational technology transfer”, *Journal of Business Research*.

Lew, Y. K. & Sinkovics, R. R. (2013). “Crossing Borders and Industry Sectors: Behavioral Governance in Strategic Alliances and Product Innovation for Competitive Advantage”, *Long Range Planning*, vol. 46, n° 1–2, pp. 13-38.

Lewis, J. (2000). “The methods of community in EU decision-making and administrative rivalry in the Council's infrastructure”, *Journal of European Public Policy*, vol. 7, n° 2, pp. 261-289.

Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B. (1988). “First-mover advantages”, *Strategic Management Review*, vol. 9, pp. 41-58.

Littlechild, S.C. (1983). *Regulation of British Telecommunications’ Profitability*, Report to the Secretary of State, Department of Trade.

Lorino, P. & Tarondo, J. C. (2006). “De la stratégie aux processus stratégiques”, *Revue Française de Gestion*, vol. 160, pp. 307-328.

Madhavan, R.; Gnyawali, D. R. & He, J. (2004). “Two’s Company, Three’s a Crowd? Triads in Cooperative-Competitive Networks”, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 6, pp. 918-927.

- 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, pp. 439-459.
- Majone, G. (1990). *"Deregulation or Re-regulation? Regulatory Reform in Europe and the United States"*, London: Frances Pinter.
- Majone, G. (1994). "The rise of the regulatory state in Europe", *West European Politics*, vol. 17, n° 3, pp. 77-101.
- Majone, G. (1998). "Europe's 'democratic deficit': the question of standards", *European Law Journal*, vol. 4, n° 1, pp. 5-28.
- Majone, G. (2001). "Two Logics of Delegation: Agency and Fiduciary Relations in EU Governance", *European Union Politics*, vol. 2, n° 1, pp. 103-122.
- 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, pp. 1113-1132.
- Marks, G.; Hooghe, L. and Blank, K. (1996). "European Integration from the 1980s: State-Centric vs. Multi-level Governance", *Journal of Common Market Studies*, vol. 34, n°3, pp. 341-378.
- Martinet, A. C. (1983). *Stratégie*, Paris : Vuibert.
- Matlary, J. H. (1996). "Energy Policy", in Helen & William Wallace (eds), *Policy-Making in the European Union*, Third edition, Oxford: Oxford University Press, pp. 257-277.
- Matlary, J. H. (1997). *Energy Policy in the European Union*, Basingstoke: MacMillan.
- Mendes de Leon, P. (2007). "The Relationship between Eurocontrol and the EC: Living Apart Together", *International Organizations Law Review*, pp. 305-320.
- Meschi, P-X. (2003). « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? », *Revue française de gestion*, n° 143, pp. 159-179.

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, pp. 143-152.

Meschi, P-X. (2005). « La survie des coentreprises d'internationalisation dans les pays émergents : quel est l'impact du risque-pays? », *Management International*, vol. 9, n° 2, pp. 37-50.

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.

Meyer, A. D.; Brooks, G. R. & Goes, J. B. (1990). “Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational responses to discontinuous change”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, special issue: Corporate Entrepreneurship (Summer 1990), pp. 93-110.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1997). “Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-63.

Midler, C. (2003). « L'apprentissage organisationnel: une dynamique entre cohérence et pertinence des règles? », in J-D Reynaud, *La théorie de la régulation sociale*, La découverte, collection Recherche, pp. 279-288.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). “Organizational strategy, structure, and process”, *Academy of Management Journal*, vol. 3, n° 3, pp. 546-562.

Miller, K. D. (1992). “A Framework for integrated risk management in international business”, *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 2, pp. 311-331.

Milliken, F. J. (1987). “Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty”, *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, pp. 133–143.

- Min, J. & Mitsuhashi, H. (2012). "Dynamics of Unclosed Triangles in Alliance Networks: Disappearance of Brokerage Positions and Performance Consequences", *Journal of Management Studies*, vol. 49, n° 6, pp. 1078-1108.
- Moran, M. (2002). "Understanding the Regulatory State", *British Journal of Political Science*, vol. 32, n° 2, pp. 391-413.
- Moravcsik, A. (1995). "Liberal intergovernmentalism and integration: a rejoinder", *Journal of Common Market Studies*, vol. 33, pp. 611-628.
- Moselle, B. (2008). "Reforming TSOs: Using the "Third Package" Legislation to promote Efficiency and Accelerate Regional Integration in EU Wholesale Power Markets", *The Electricity Journal*, vol. 21, pp. 9-17.
- Moyon, E. & Lecocq, X. (2010). "Co-evolution between stages institutionalization and agency: the case of the music industry's business model", *International Management*, vol. 14, n° 4, p. 37-53.
- Newberry, D.M. (1997). "Privatisation and Liberalisation of Network Utilities", *European Economic Review*, vol. 41, n° 3-5, pp. 357-383.
- Ofgem (2010). "Electricity Interconnector policy", *Consultation publique*, 26 janvier 2010, ref 12/10.
- Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional process", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, pp. 145-179.
- Oum, T. H.; Park, J-H. & Zhang, A. (1996). "The effects of airline code sharing agreements on firm conduct and international airfares", *Journal of Transport Economics and Policy*, vol. 30, n° 2, pp. 187-202.
- Ozcan, P. & Eisenhardt, K. (2009). "Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 52, n° 2, pp. 246-279.
- Pan, Y. & Tse, D. K. (2000). "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 4, pp. 535-554.

Parise, S. & Casher, A. (2003). "Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner relationships", *Academy of Management Executive*, vol. 17, n° 4, pp. 25-39.

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.

PEI (2009). "EuropaGrid: has Europe's dream of an integrated grid come true ?", *Power Engineering International*, 1er mai 2009, disponible à l'adresse : <http://www.powerengineeringint.com/articles/print/volume-17/issue-5/features/europagrid-has-europersquos-dream-of-an-integrated-grid-come-true.html>.

Pelkmans, J. & Luchetta, G. (2013). "Enjoying a single market for network industries?", *Notre Europe, Studies & Reports n° 95* (Feb, 2013), Jacques Delors Institute.

Performance Review Commission (2006). An Assessment of Air Traffic Management in Europe in 2006, 21 December 2006.

Performance Review Commission (2008). Evaluation of Functional Airspace Block Initiatives and their contribution to performance improvement, 31 October 2008.

Pettus, M. L; Kor, Y. Y. & Mahoney, J.T. (2009). "A theory of change in turbulent environments: sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation", *International Journal of Strategic Change Management*, vol. 1, n° 3, p. 186-211.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External control of organizations, A Resource Dependence Perspective*, New York, NY: Harper & Row.

Pisano, G. P.; Russo, M. V. & Teece, D. (1988). "Joint-ventures and collaborative arrangements in the telecommunications equipment industry", in D. Mowery (ed.), *International Collaborative Ventures in US Manufacturing*. Ballinger: Cambridge, MA, pp. 23-70.

Pollitt, M. (2007). "The arguments for and against ownership unbundling of transmission networks", *CWPE 0737 & EPRG 0714*.

Porter, M. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 2, pp. 137-145.

PREG-CRG (2012). *Rapport d'activité scientifique 2009-2012*, Archives du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique, Paris.

Prévoit, F. & Guallino, G. (2012). « La survie des joint-ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie », *Management International*, vol. 17, n° 1, pp. 71-87.

Prévoit, 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, pp. 297-319.

Provan, K. G. and Kenis, P. (2007). "Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, pp. 229–252.

Puchala, D. (1972). "Of Blind Men, Elephants and International Integration", *Journal of Common Market Studies*, vol. 10, n° 3, pp. 267-284.

Ragin, C. C. & Becker, H. S. (1992). *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge: Cambridge University Press.

Reuer, J. J. & Ariño, A. (2007). "Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 3, pp. 313-330.

Rindova, V. P. ; Yeow, A. ; Martins, L. L. & Faraj, S. (2012). "Partnering Portfolios, Value-creation Logics, and Growth Trajectories: A Comparison of Yahoo and Google (1995 to 2007)", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 6, n° 2, pp. 133-51.

Ring, S. P. & Van de Ven, H. A. (1992). "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 7, pp. 483-498.

Rious, V.; Glachant, J-M. ; Perez, Y. and Dessante, P. (2008). « The diversity of design of TSOs », *Energy Policy*, vol. 36, n°9, pp. 3323-3332.

Rorty, R. (1993, trad. franç.). *Conséquences du pragmatisme*. Paris : Seuil.

Rosellón, J. (2003). "Different approaches towards electricity transmission expansion", *Review of Network Economics*, vol. 2, pp. 238-269.

Roy, P. & Yami, S. (2009). "Managing strategic innovation through coopétition", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 8, n° 1, pp. 61-73.

Roy, P. (2004). « Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 148, pp. 207-225.

Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2012). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*, Los Angeles, CA: Sage Publication.

Saglietto, L. (2009). "Airline alliances: When competitiveness can be approached with specific social networks", *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, vol. 19, n° 4, pp. 304-322.

Saguan, M. (2007). *L'analyse économique des architectures de marché électrique. Application au market design du temps réel*, Thèse de doctorat en Sciences Économiques. Université Paris Sud XI

Scharpf, F. W. (1988). "The Joint-decision Trap: Lessons from German Federalism and European Integration", *Public Administration*, vol. 66, n° 3, pp. 239–278.

Schmidt, S. K. (1996). "Sterile Debates and Dubious Generalisations: European Integration Tested by Telecommunications and Electricity", *Journal of Public Policy*, vol. 16, n° 3, pp. 233–271.

Schmidt, S. K. (2000). "Only an agenda setter? The European Commission's power over the Council of Ministers", *European Union Politics*, vol. 1, n° 1, pp. 37-61.

Schwark, B. W. (2011). *Regulatory Uncertainty and Nonmarket Capabilities – An Investigation of the Electricity Generation Sector*, Thèse de Doctorat soutenue publiquement le 6 mai 2011, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne.

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.

Shah, R. H. & Swaminathan, V. (2008). "Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n° 5, pp. 471-494.

Simmonds, G. (2002). *Regulation of the UK electricity industry*, CRI Industry Brief, edition 2002.

Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J. (1992). *Dynamics of Competitive Strategy*, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

Squicciarini, G.; Cervigni, G.; Perekhodtsev, D. & Poletti, C. (2010). "The integration of the European electricity markets at a turning point: from the regional model to the third legislative package", *EUI Working Paper*, RSCAS 2010/56.

Stoft, S. (2002). *Power system economics. Designing markets for electricity*, NY: Wiley.

Stone Sweet, A. & Fligstein, N. (2002). "Constructing Markets and Politics: An Institutionalist Account of European Integration", *American Journal of Sociology*, vol. 107, pp. 1206-1243.

Stone Sweet, A. & Sandholtz, W. (1997). "European integration and supranational governance", *Journal of European Public Policy*, vol. 4, n° 3, pp. 297-317.

Stone Sweet, A.; Fligstein, N. & Sandholtz, W. (2001). *The Institutionalization of Europe*, Oxford: Oxford University Press.

Stuckey, J. (1983). *Vertical Integration and Joint-Ventures in the Aluminium Industry*. Cambridge: Harvard University Press.

SubbaNarasimha, P. N. (2001). "Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence", *Managerial and Decision Economics*, vol. 22, n° 4/5, Strategy and the Market Process (Jun. - Aug., 2001), pp. 201-212.

Suchman, L. (1987). *Plans and Situated Action: The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge: Cambridge University Press.

Supponen, M. (2011). *Influence of national and company interests on European electricity transmission investment*, Thèse de Doctorat soutenue publiquement le 31 octobre 2011, Université d'Aalto, Helsinki.

Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.

Thatcher, M. (2002). "Regulation after delegation: independent regulatory agencies in Europe", *Journal of European Public Policy*, vol. 9, n° 6, pp. 954-972.

Thatcher, M. (2007). "Regulatory agencies, the state and markets: a Franco-British comparison", *Journal of European Public Policy*, vol. 14, n° 7, pp. 1028-1047.

Tholoniati, L. (2009). "The temporal constitution of the European Commission: a timely investigation", *Journal of European Public Policy*, vol. 16, n° 2, pp. 221-238.

Thomson, R. and Hosli, M (2006). "Who has the power in the EU? The Commission, Council and Parliament in legislative decision-making", *Journal of Common Market Studies*, vol. 44, n° 2, pp. 391-417.

Vasconcelos, J. (2005). "Towards the internal energy market, how to bridge a regulatory gap and build a regulatory framework", *European Review of Energy Markets*, vol. 1, n°1, pp. 81-103.

Vickers, J. S. & Yarrow, G. K. (1988). *Privatization: An Economic Analysis*, Cambridge: MIT Press.

Vonortas, N. S. (2000). "Multimarket Contact and Inter-firm Cooperation in R&D", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 10, n° 1-2, pp. 243-271.

Wacheux, Frédéric (1993). *Processus Organisationnel et jeux d'acteurs à l'œuvre dans les alliances entre firmes : Etude exploratoire dans le BTP*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

Walras, L. (1897). "L'Etat et les chemins de fer", *Revue du droit Public et de la science politique*, vol. 7, n° 3, mai-juin, 1897, pp. 417-436 ; et vol. 8, n°1, juillet-août, 1897, pp. 42-58.

- Wassmer, U. & Dussauge, P. (2011). "Value Creation in Alliance Portfolios: The Benefits and Costs of Network Resource Interdependencies", *European Management Review*, vol. 8, n° 1, pp. 47-64.
- Wassmer, U. & Dussauge, P. (2012). "Network Resource Stocks and Flows: How Do Alliance Portfolios Affect the Value of New Alliance Formations?", *Strategic Management Journal*, vol. 33, n° 7, pp. 871-883.
- Wassmer, U. (2010). "Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, vol. 36, n° 1, pp. 141-171.
- Weber, M. (1994). "Political Writings" in *Cambridge Texts in the History of Political Thought*, Peter Lassman & Ronald Speirs (Eds), Cambridge: Cambridge University Press.
- Wessels, W. (1998). "Comitology: fusion in action. Politico-administrative trends in the EU system", *Journal of European Public Policy*, vol. 5, n° 2, pp. 209-234.
- Whyte, W. F. (1984). *Learning from the field: a guide from experience*, Thousand Oaks: Sage Publication.
- Yan, A. & 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, pp. 1478-1517.
- Yan, A. (1998). "Structural Stability and Reconfiguration of International Joint-Ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 4, p. 773-795.
- 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. & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Cambridge: Harvard Business Press.

INDEX DES AUTEURS

- Abbott, A., 96, 97, 98, 102, 156, 199
Ahuja, G., 150
Andersen, S.S., 124
Arend, R. J., 155
Ariño, A., 155
Armstrong, M., 30, 188, 191
Audigier, P., 190, 202
Avenier, M-J., 82
Axelrod, R., 155
Ayache, M., 100
Bachelard, G., 81
Bae, J., 172, 175
Bagley, C. E., 42, 195
Bandelow, N., 19, 106, 108, 113, 134
Barker, J. Jr., 33
Baron, D. P., 15, 18, 20, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 50, 137, 145, 147, 151, 176, 194, 197, 241, 242
Bastianutti, J., 93
Bates, R. H., 20, 80, 101, 148, 150, 157, 162, 176, 201
Bauer, J. M., 151
Baumol, W. J., 28
Beamish, P. W., 155
Becker, H. S., 96, 97, 109
Beech, N., 172, 173
Belmans, R., 17
Bernheim, B. D., 20, 145, 148, 153, 154
Berry, M., 54, 138
Birnbaum, P. H., 38, 193
Blank, K., 106, 108, 112, 131, 134, 137, 228
Blodgett, L. L., 172, 173
Boiteux, M., 31, 190
Bonardi, J-Ph., 18, 20, 42, 43, 96, 98, 113, 137, 151, 194, 199, 232, 242
Boroumand, R. H., 29, 38, 193, 194
Boudès, T., 80, 101, 157, 162, 201
Boudon, R., 92
Boyce, J. R., 30, 191
Bradford, D. F., 28
Brunekreeft, G., 17, 29, 30, 188, 191, 192, 239
Bunn, D. W., 18, 20, 38, 41, 193, 213, 218, 233, 242
Bushnell, J., 188, 192
Carlton, D. W., 30
Cartier, M., 155
Casher, A., 148, 149, 153, 176, 185, 232
Cateura, O., 18, 29, 32, 38, 41, 96, 98, 190, 193, 199, 233, 242
Cervigni, G., 71
Chan, C. M., 155
Chanlat, J-F., 157, 200
Chevalier, J.-M., 15, 24
Choi, T. Y., 153
Christoffersen, J., 155
Coen, D., 106, 108, 112, 131, 134, 137, 228, 241
Colle, S., 46, 197, 233
Comission Européenne, 256
Comité Economique et Social, 256
Commission Européenne, 17, 256
Committee of the Regions, 119, 122, 139, 256
Contractor, F. J., 147, 151
Costello, K. W., 17
Courtney, H., 36, 46, 192
Crampes, C., 25
CRE, 208, 212, 257
Crozet, Y., 74, 158
Curien, N., 15, 25, 26, 34
Curran, J. G. M., 43, 46, 194, 197
Das, T. K., 154, 155, 172, 175, 231
David, A., 80, 83, 89
Dehousse, R., 54, 112
Delmas, M., 43, 194
Demil, B., 38, 44, 46, 193, 197, 219, 233
Dessante, P., 188, 192
Deutsch, K., 54, 112
Dewey, John, 19, 46, 47, 82, 88, 98, 197, 198, 200, 218, 219, 235
Di Pietrantonio, L., 74, 158
Dickson, P. H., 148, 172, 173, 231
Doh, J. P., 36, 37, 48, 49, 51, 192, 193, 195, 213, 215
Doyle, C., 30, 188, 191
Dubois, A., 80, 83, 89, 94
Dumez, H., 15, 17, 18, 19, 20, 31, 32, 33, 35, 40, 42, 43, 44, 51, 60, 63, 64, 80, 82, 83, 87, 90, 92, 94, 95, 98, 100, 101, 111, 114, 117, 145, 147, 148, 150, 151, 153,

154, 156, 157, 162, 176, 187, 189, 194,
 196, 199, 200, 201, 213, 218, 232, 240,
 242
 Duncan, R. B., 45, 197
 Dussauge, P., 147, 148, 149, 150, 153,
 154, 176, 232, 248
 Dutton, J. E., 45, 197
 Dyer, J. H., 147
 Eberlein, B., 54, 112
 Economides, N., 26, 28, 30, 34, 239
 Edwards, N., 201
 Eikeland, P. O., 61, 124, 126
 Eisenhardt, K., 155
 Eisenhardt, K. M., 148, 149, 152, 176,
 185, 232
 Eising, R., 112, 113
 Elgström, O., 112, 131, 133, 137
 ERGEG, 128, 132, 140, 262
 Ernst, D., 150
 European Commission, 118, 126, 128,
 132, 262
 EWI, 262
 Faraj, S., 149, 153
 Ferrier, W. J., 42
 Fisher, C., 187
 Fligstein, N., 42, 54, 106, 111, 112, 114,
 134, 137, 230
 Frankort, H. T. W., 155
 Freeman, R. E., 46, 197, 233
 Friebel, G., 17, 19, 108, 113, 242
 Gadde, L-E., 80, 83, 89, 94
 Galbraith, J. R., 35
 Gargiulo, M., 154, 172, 175
 Garrette, B., 147, 150
 Gassmann, O., 151
 George, C., 191
 Gimeno, J., 175
 Girin, J., 18, 45, 83, 89, 94, 196, 233
 Glachant, J-M., 17, 18, 19, 27, 28, 29, 31,
 32, 34, 41, 108, 134, 136, 188, 190, 192,
 231, 239, 248
 Gnyawali, D. R., 148, 149, 153, 154, 175,
 176, 232, 248
 Goetz, K. H., 19, 106, 108, 111, 114, 134,
 137, 230
 Goodfellow, J. H., 43, 46, 194, 197
 Grande, E., 112
 Gray, B., 172, 173
 Green, R., 202, 242
 Greenwood, J., 112
 Greif, A., 20, 80, 101, 148, 150, 157, 162,
 176, 201
 Guallino, G., 172, 173
 Gulati, R., 147, 154, 155, 172, 173, 231
 Haas, E., 54, 112
 Hagedoorn, J., 155
 Hancher, L., 112
 Harrison, J. S., 46, 197, 233
 Hauteclouque, A., 188, 192, 202, 206
 Hauteclouque, A. de, 188, 192
 He, J., 148, 149, 153, 154, 175, 176, 232,
 248
 Heider, F., 148, 149, 153, 154, 175, 176,
 232, 248
 Hennart, J-F., 147, 150, 172, 173
 Henry, C., 16, 17, 19, 108, 115, 137, 187,
 190, 191
 Héritier, A., 16, 96, 108, 112, 136
 Hoffmann, S., 54, 111
 Hoffmann, W. H., 149, 153, 155
 Hogan, W.W., 34, 190
 Holburn, G., 43, 98, 199
 Hollis, A., 30, 191
 Hooghe, L., 54, 106, 108, 112, 131, 134,
 137, 228
 Huberman, A. M., 80, 87
 Hunt, S, 28
 Huxham, C., 172, 173
 IATA, 119, 141, 267
 Inderst, R., 202
 Inkpen, A. C., 150
 Isobe, T., 155
 Ivaldi, M., 17, 19, 108, 113, 242
 Jachtenfuchs, M., 54, 112
 Jackson, S. E., 45, 197
 Jacquard, P., 117
 Jarillo, J. C., 92
 Jeunemaître, A., 15, 17, 18, 19, 20, 31, 32,
 33, 35, 40, 42, 43, 44, 51, 60, 63, 64, 80,
 90, 95, 101, 108, 111, 114, 115, 117,
 137, 145, 147, 148, 150, 151, 153, 154,
 157, 162, 176, 187, 189, 190, 191, 194,
 196, 201, 213, 218, 232, 240, 242
 Johnson, D., 159
 Jönsson, C., 112, 131, 133, 137
 Joskow, P., 28, 29, 30, 188, 192
 Journé, B., 18, 44, 45, 46, 87, 88, 196, 197,
 218, 233, 235
 Kale, P., 155
 Karsten, R., 112

Katz, M. L., 25
 Keller, K., 188, 192
 Kerwer, D., 54, 112
 Kirkland, J., 36, 46, 192
 Klamer, J.M., 30
 Koenig, G., 219
 Kogut, B., 147, 148, 150, 172, 173, 175, 231
 Koka, B. R., 147, 148, 248
 Kor, Y. Y., 38, 193
 Laffan, B., 55, 112
 Larsen, E. R., 18, 20, 38, 41, 193, 213, 218, 233, 242
 Lavie, D., 20, 145, 147, 148, 149, 152, 153, 155, 176, 177, 185, 232, 248
 Léautier, T. O., 30, 191
 Lecocq, X., 219
 Lehiany, B., 91, 148
 Levi, M., 20, 80, 101, 148, 150, 157, 162, 176, 201
 Lewis, J., 55, 112, 131, 133, 137, 228
 Lorange, P., 147, 151
 Lorenzoni, A., 242
 Lorino, P., 89, 245
 Luchetta, G., 16, 17, 61, 62, 72, 76, 96
 Madhavan, R., 147, 148, 149, 153, 154, 175, 176, 232, 248
 Mahoney, J.T., 38, 193
 Majone, G., 17, 54, 108, 112, 113, 228, 229, 249
 Makino, S., 155
 Marks, G., 54, 106, 108, 112, 131, 134, 137, 228
 Martinet, A. C., 45, 46, 197, 234
 Martins, L. L., 149, 153
 Matheu, M., 16, 17, 19, 108, 115, 137, 187, 190, 191
 Matlary, J. H., 112
 Meeus, L., 17
 Mendes de Leon, P., 64, 116
 Meschi, P-X., 147, 151, 155, 173, 231
 Midler, C., 219
 Miles, M. B., 80, 87
 Miles, R. E., 35, 42, 192, 194
 Miller, K. D., 36, 38, 192, 193
 Milliken, F. J., 36, 192
 Min, J., 154, 155
 Mitsuhashi, H., 154, 155
 Moran, M., 54, 112
 Moravcsik, A., 54, 111
 Moselle, B., 191, 205, 206
 Moyon, E., 219
 Nash, C., 159
 Neuhoff, K., 17, 188
 Newberry, D., 17, 188
 Newberry, D.M., 190
 Ofgem, 202, 206, 225, 273
 Oliver, C., 42, 147
 Ottaviani, M., 202
 Oum, T. H., 150
 Ozcan, P., 155
 Pan, Y., 151
 Parise, S., 148, 149, 153, 176, 185, 232
 Park, J-H., 150
 Parkhe, A., 155, 172, 176
 Parmar, B. L., 46, 197, 233
 Pearce, J. A., 36, 37, 48, 49, 51, 192, 193, 195, 213, 215
 PEI, 213, 274
 Pelkmans, J., 16, 17, 61, 62, 72, 74, 76, 96, 158
 Perekhodtsev, D., 71
 Perez, Y., 188, 192, 242
 Performance Review Commission, 142, 274
 Pettus, M. L., 38, 193
 Pfeffer, J., 35, 39, 42, 172, 192
 Pisano, G. P., 154
 Poletti, C., 71
 Pollitt, M., 30, 191, 242
 Porter, M., 35, 42, 245
 PREG-CRG, 275
 Prescott, J. E., 147, 148, 248
 Prévot, F., 147, 172, 173
 Puchala, D., 92, 93
 Quélin, B., 113
 Ragin, C. C., 96, 97, 109
 Rapior, B., 191
 Raulet-Croset, N., 18, 44, 45, 46, 88, 196, 197, 218, 233, 235
 Reuer, J. J., 155
 Richardson, J., 106, 108, 131, 134, 137, 228, 241
 Rigaud, E., 80, 95, 98, 201
 Rindova, V. P., 149, 153
 Ring, S. P., 92
 Rioux, V., 188, 192, 202, 206
 Rorty, R., 83
 Rosenthal, J. -L., 20, 80, 101, 148, 150, 157, 162, 176, 201

Roy, P., 43, 152, 219, 246, 247
 Rubin, H.J., 101
 Rubin, I.S., 101
 Russo, M. V., 154
 Saglietto, L., 155
 Saguan, M., 17
 Salancik, G. R., 35, 39, 42, 172, 192
 Sandholtz, W., 54, 106, 111, 112, 114,
 134, 137, 230
 Scharpf, F. W., 113
 Schmidt, S. K., 96, 97, 109, 112, 131, 228
 Schoonhoven, C. B., 148, 149, 152, 176,
 185, 232
 Schumann, D., 19, 106, 108, 113, 134
 Schwark, B. W., 18, 20, 38, 41, 98, 100,
 193, 195, 199, 214, 218, 219, 233, 242,
 250
 Sénat, 74, 76, 157, 159, 184, 276
 Shah, R. H., 155
 Shapiro, C., 25
 Shuttleworth, G., 28
 Simmonds, G., 202
 Singh, H., 147, 149, 153, 155, 172, 173
 Snow, C. C., 35, 42, 192, 194
 Squicciarini, G., 71
 Stahl, M., 151
 Stoft, S., 28, 29, 188, 192
 Stone Sweet, A., 54, 106, 111, 112, 114,
 134, 137, 230
 Suchman, L., 46
 Supponen, M., 202
 Swaminathan, V., 155
 Tarondo, J. C., 89, 245
 Teece, D., 154
 Tenenbaum, B., 33
 Teng, B-S, 154, 155, 172, 175, 231
 Thatcher, M., 112, 137
 Thelen, V., 30, 191
 Tholoniati, L., 108, 114, 131, 137, 228
 Tirole, J., 188, 192
 Tokat, Y., 43, 194
 Tse, D. K., 151
 Urbiztondo, S., 113
 Van de Ven, H. A., 92
 Van Den Bergh, R., 43, 98, 199
 Vasconcelos, J., 33, 136, 191
 Vibes, C., 17, 19, 108, 113, 242
 Vickers, J., 30, 188, 191
 Vickers, J. S., 190
 Viguerie, P., 36, 46, 192
 Vonortas, N. S., 148, 153, 154, 175, 232
 Wacheux, Frédéric, 88
 Walras, L., 24, 190
 Wassmer, U., 20, 145, 148, 149, 152, 153,
 154, 176, 232, 248
 Weaver, K. M., 148, 172, 173, 231
 Weber, M., 138
 Weingast, B. R., 20, 80, 101, 148, 150,
 157, 162, 176, 201
 Wessels, W., 133
 Whinston, M. D., 20, 145, 148, 153, 154
 White, L. J., 30
 Whyte, W. F., 83, 87, 88
 Wicks, A.C., 46, 197, 233
 Widmaier, U., 19, 106, 108, 113, 134
 Wild, J., 188, 192
 Wolff, T., 151
 Woolf, F., 33
 Wu, Z., 153
 Yami, S., 152
 Yan, A., 172, 173, 176, 231
 Yarrow, G. K., 190
 Yeow, A., 149, 153
 Yin, R., 19, 91, 96, 97, 98, 109, 156, 199
 Zachmann, G., 29, 38, 193, 194
 Zeschky, M., 151
 Zhang, A., 150

INDEX DES FIGURES

Figure 1. Architecture des IR en trois couches	26
Figure 2. Typologie des industries de réseaux	27
Figure 3. <i>Open access vs. Common Carrier</i>	29
Figure 4. Tarification de type « <i>cost-plus</i> ».....	31
Figure 5. Tarification de type « <i>price-cap</i> ».....	32
Figure 6. Les quatre niveaux d'incertitude en management stratégique	36
Figure 7. Dynamique des risques perçus	37
Figure 8. Importance de l'environnement non-marché	41
Figure 9. Les composantes d'une situation stratégique.....	47
Figure 10. La dynamique de situation stratégique	49
Figure 11. Arbre de décision stratégique.....	51
Figure 12. Gouvernance européenne et codécision	58
Figure 13. Le trafic aérien de 1995 à 2011.....	65
Figure 14. La restructuration de l'espace aérien en FABs	66
Figure 15. Les Initiatives Régionales de l'Electricité en Europe	70
Figure 16. Prix de l'électricité en Europe – Consommateurs industriels et ménages	72
Figure 17. Part des importations dans la production totale en Europe	72
Figure 18. Le réseau ferroviaire européen du fret	76
Figure 19. Le transport ferroviaire de passagers et du fret en Europe	77
Figure 20. The first sequence of the SES	120
Figure 21. The second sequence of the SES.....	122
Figure 22. The first sequence of the IEM.....	125
Figure 23. The second sequence of the IEM	128
Figure 24. The third sequence of the IEM.....	131
Figure 25. The regulatory cycle	134
Figure 26. The convergence of consensus towards initial objectives	135
Figure 27. Acteurs et alliances ferroviaires internationales étudiées	161
Figure 28. SSMA appliquées au cas Thalys.....	164
Figure 29. SSMA appliquées au cas Eurostar	167
Figure 30. SSMA appliquées au cas Alleo	169
Figure 31. SSMA appliquées au cas Artesia	171

Figure 32. Les dimensions d'une situation stratégique	198
Figure 33. Les Initiatives Régionales de l'Electricité (<i>source : RTE</i>).....	204
Figure 34. Les SSM en situations stratégiques appliquées au cas EDF-E	216
Figure 35. Dynamique des situations stratégiques du « projet câble »	218
Figure 36. Le « cycle de régulation »	229
Figure 37. Les dimensions d'une situation stratégique	234
Figure 38. Les dynamiques de régulation	238
Figure 39. Les dynamiques de marché	240
Figure 40. Les dynamiques stratégiques de marché et non-marché	242
Figure 41. La dynamique des situations stratégiques dans les industries de réseaux.....	244

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1. Découpage concurrentiel par secteur	29
Tableau 2. État des lieux des IR en 2013	62
Tableau 3. Les études de cas de la thèse	96
Tableau 4. Collecte de données.....	102
Tableau 5. Data collection in the ATM and electricity sectors.....	109
Tableau 6. Analyse inter-cas	173
Tableau 7. Collecte de données.....	200
Tableau 8. Cartographie des acteurs impliqués dans le projet « câble ».....	206

INDEX DES ENCADRÉS

Encadré 1. Synthèse du chapitre 1 de la partie 1	52
Encadré 2. Synthèse du chapitre 2 de la partie 1	79
Encadré 3. Projet « Pacific »	103
Encadré 4. Synthèse du chapitre 3 de la partie 1	104
Encadré 5. Méthodologie (ne figure pas dans l'article)	110
Encadré 6. Synthèse du chapitre 1 de la partie 2	144
Encadré 7. Synthèse du chapitre 2 de la partie 2	185
Encadré 8. L'interconnexion France-Angleterre « IFA »	202
Encadré 9. Synthèse du chapitre 3 de la partie 2	226
Encadré 10. Synthèse du chapitre 1 de la partie 3	236