



HAL
open science

Les alliances comme stratégies de combinaisons :

Paul Chiambaretto

► **To cite this version:**

Paul Chiambaretto. Les alliances comme stratégies de combinaisons : : le cas des transports aérien et ferroviaire. Gestion et management. Ecole polytechnique X, 2013. Français. NNT : 2013EPXX129 . tel-01538684

HAL Id: tel-01538684

<https://pastel.hal.science/tel-01538684>

Submitted on 13 Jun 2017

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.



ÉCOLE DOCTORALE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE
DÉPARTEMENT HUMANITES ET SCIENCES SOCIALES
POLE DE RECHERCHE EN ÉCONOMIE ET GESTION
CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION



Thèse pour l'obtention du titre de
Docteur de l'École polytechnique en Sciences économiques et sociales
Spécialité : Gestion

Paul CHIAMBARETTO

Soutenue publiquement le 10 septembre 2013

LES ALLIANCES COMME
STRATEGIES DE COMBINAISONS :
LE CAS DES TRANSPORTS AERIEN ET FERROVIAIRE

COMPOSITION DU JURY

Directeur de thèse	Hervé DUMEZ – Directeur de recherche au CNRS Ecole Polytechnique, Paris
Rapporteurs	Bernard COVA – Professeur Euromed-Management, Marseille Frédéric LE ROY – Professeur des Universités Université Montpellier I, Montpellier
Suffragants	Pierre DUSSAUGE – Professeur HEC Paris, Jouy-en-Josas Ulrich WASSMER – Professeur associé EM Lyon, Ecully

Thèse pour l'obtention du titre de
Docteur de l'Ecole polytechnique en Sciences économiques et sociales
Spécialité : Gestion

Paul CHIAMBARETTO

Soutenue publiquement le 10 septembre 2013

<p>LES ALLIANCES COMME STRATEGIES DE COMBINAISONS : <i>LE CAS DES TRANSPORTS AERIEN ET FERROVIAIRE</i></p>
--

COMPOSITION DU JURY

Directeur de thèse	Hervé DUMEZ – Directeur de recherche au CNRS Ecole Polytechnique, Paris
Rapporteurs	Bernard COVA – Professeur Euromed-Management, Marseille Frédéric LE ROY – Professeur des Universités Université Montpellier I, Montpellier
Suffragants	Pierre DUSSAUGE – Professeur HEC Paris, Jouy-en-Josas Ulrich WASSMER – Professeur associé EM Lyon, Ecully

LES ALLIANCES COMME
STRATEGIES DE COMBINAISONS :
LE CAS DES TRANSPORTS AERIEN ET FERROVIAIRE

Paul CHIAMBARETTO

Centre de Recherche en Gestion
PREG (UMR 7176 Ecole Polytechnique - CNRS)
828, Boulevard des Maréchaux
91762 Palaiseau Cedex, France

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

A eux

« L'homme se découvre quand il se mesure avec l'obstacle. »

Antoine de Saint-Exupéry, Terre des hommes

REMERCIEMENTS

A la manière des premiers pilotes de l'Aéropostale qui cherchaient à ouvrir de nouvelles lignes aériennes, le doctorant (en tant qu'apprenti chercheur) donne souvent l'impression d'être seul dans son cockpit en train d'explorer de nouvelles voies. Mais cette apparence est trompeuse, car ce n'est pas le pilote seul qui ouvre la ligne, mais bel et bien une équipe entière composée de cartographes, mécaniciens, officiers radios, etc. Il en est de même pour cette thèse : ce travail n'aurait pu aboutir sans le soutien de nombreuses personnes pour lesquelles ma reconnaissance et ma gratitude sont totales.

Mes remerciements vont tout d'abord à mon directeur de thèse Hervé Dumez, directeur de recherche au CNRS à l'Ecole Polytechnique, pour m'avoir suivi avec autant d'attention et cela dès la rédaction du projet de thèse en master. De nos nombreuses discussions, je retiendrai surtout cette volonté de me pousser à voir les choses différemment, à chercher la contradiction et à mettre en place une véritable réflexion rigoureuse. Ces conseils m'accompagneront, j'en suis sûr, pour le reste de ma carrière de chercheur.

Je remercie vivement les deux professeurs ayant accepté d'être rapporteurs de ma thèse : Bernard Cova, professeur à Euromed Management, pour ses nombreux conseils lors de la présoutenance et pour m'avoir poussé à étudier de nouveaux champs de la littérature ; et Frédéric Le Roy, professeur des Universités à l'Université Montpellier I et à Sup de Co Montpellier pour m'avoir fait bénéficier de son expertise sur la coopération et pour m'avoir permis d'intégrer cette communauté de recherche. Mes remerciements s'adressent tout autant aux suffragants Pierre Dussauge, professeur à HEC Paris et Ulrich Wassmer, professeur à l'EM Lyon pour leurs nombreux conseils sur les stratégies d'alliances.

La thèse, c'est aussi l'occasion de voyages et de rencontres. J'ai eu l'opportunité de réaliser deux séjours de recherche à l'étranger en 2011 et 2012, et ceux-ci ont joué un rôle central dans le développement de ma thèse. Dans le cadre de mon échange à l'Université d'Oxford, je remercie Denis Galligan et Marina Kurkchyan pour leur accueil au sein du CSLS, Christopher Decker et

Moshe Givoni pour leur expertise sur la régulation des accords intermodaux, mais aussi les doctorants et visiteurs en particulier Eleanor Marchant, Leonardo Marroni et Konstantinos Stylianou. Pour mon échange à l'Université de Concordia (Montréal), je remercie encore une fois Ulrich Wassmer pour son accueil et pour nos nombreuses discussions. Les doctorants et post-docs de Concordia, Ehsan Derayati, Guillaume Pain, Kaspar Schattke, John Vongas ont eux aussi contribué à rendre cette expérience inoubliable.

Par ailleurs, cette thèse m'a aussi permis de participer au programme du CEFAG, mis en place par la FNEGE. Je remercie tout d'abord Xavier Lecocq, Cédric Lesage et Stéphanie Dameron pour leurs conseils et pour les discussions plus informelles au cours des séminaires de la Baule et de Florence. Ces semaines ne m'auraient pas autant marqué sans les « céfagiens » de ma promotion : Nathalie Benet, Romain Boulland, Julien Bourjot, Laura D'hont, Mélia Djabi, Anna Glaser, Jennifer Lazzeri, Lucrèce Mattei, Emmanuelle Negre, André Nemeh, Hélène Privat, Lucie Puech et Frédéric Wehrle. Un grand merci à eux.

La thèse, c'est aussi un travail au quotidien dans un cadre bien particulier : le laboratoire du CRG. Merci donc à Pierre-Jean Benghozi et à Christophe Midler pour leurs conseils au cours des repas et pauses café. Je remercie en particulier Florence Charue-Duboc, Alain Jeunemaître et Emmanuelle Rigaud pour leurs encouragements tout au long de ces trois années. Mais mes remerciements vont tout autant aux autres chercheurs du laboratoire Anni, Denis, Laure, Régine, Sihem, Sylvain, Thomas. Une pensée particulière pour les « jeunes docteurs » qui m'ont souvent servi d'exemples : Akil, Colette, Nicola, Rémi, Romain et Sylvain. Je remercie aussi Patricia Brifaut, Marie-Claude Cléon et Pascal Sindonino pour leur soutien au quotidien pendant ces années de thèse. Une pensée particulière pour Michèle Breton pour sa gentillesse, sa bonne humeur et pour m'avoir rendu accro à la caféine et au chocolat.

Mais le CRG, c'est avant tout une équipe de doctorants avec lesquels j'ai passé des moments inoubliables. C'est le partage de ce quotidien avec eux qui a rendu l'expérience de cette thèse si unique. Je remercie ainsi chaleureusement Julie B et Cécile (qui sont maintenant docteurs) pour avoir joué le rôle des grandes sœurs, Marie et Julie F pour leur gentillesse et leur bonne humeur, Benjamin pour nos discussions d'économistes convertis et nos ateliers baby-

foots et David, Félix et Jose Tomas pour leur enthousiasme et la touche internationale qu'ils apportent. Je n'oublie pas les autres doctorants : Anh-Thu, Bo, Jérôme, Julie H, Laurent, Mickael, Nathalie, Renaud, Romaric et Teaiki. Enfin, les visiteurs du CRG nationaux ou internationaux du CRG ont eux aussi participé à l'aventure, tout en apportant un regard nouveau sur la thèse. Merci donc à Andrew, Brook, Gaston, Laura, Marie-Rachel et Thorsten pour ces bouffées d'oxygène.

Une pensée aussi pour les doctorants et jeunes docteurs montpellierains avec lesquels j'ai eu l'occasion de travailler entre autres sur la coopération : Jonathan, Rhizlane, Sarah et Sarra.

Enfin, la thèse a été pour moi une des premières occasions d'enseigner à des publics très variés. A l'ENS Cachan, je remercie chaleureusement Nicolas Drouhin pour sa confiance, mais aussi les moniteurs en particulier Audrey Abel, Tiphaine Jérôme et Louis Le Cœur. Quant à l'Ecole Centrale de Paris, un grand merci à Guillaume Tobler pour son enthousiasme, ainsi qu'à Marie-France Crevecoeur, Claire Deprez, Nathalie Hagiage et Cécile Préaubert.

Cette thèse n'aurait pas pu voir le jour sans la collaboration des acteurs du terrain. A défaut de pouvoir les remercier un à un, je les remercie tous pour avoir accepté de prendre un peu de leur temps et de me faire confiance que ce soit par curiosité ou par conviction. C'est grâce à ces entretiens que la thèse a pu aboutir et je remercie donc encore une fois les managers des compagnies aériennes et ferroviaires, les journalistes, les experts, les chercheurs qui ont accepté de me rencontrer. Un immense merci.

Si la vie ne se résume pas à la thèse, elle prend quand même beaucoup de place pendant ces quelques années. Je suis donc particulièrement reconnaissant envers mes amis de m'avoir soutenu et d'avoir pris la peine d'essayer de comprendre ce que je fais. Un grand merci donc à Bertrand, François, Ihssane, Marie, Marion, Martin, Nicolas, Olivia, Olivier et Paul.

Il en est de même pour ma famille. Je remercie mes parents, Danièle et Guy, ainsi que mon frère, Pierre-Louis, pour leur soutien et leur patience. Ils ont appris à se familiariser avec ces journaux et ces conférences aux acronymes imprononçables afin de comprendre ce monde dans lequel j'essaye d'évoluer et je les en remercie sincèrement. Mes remerciements vont tout

autant à mes grands-parents pour leur gentillesse et leurs encouragements. Une pensée aussi pour Sylviane et Francis pour leur soutien dans la dernière ligne droite.

Enfin, je ne pourrai jamais assez remercier celle qui m'a soutenu dans cette aventure. Merci Anne-Sophie d'avoir été là dans les bons comme dans les mauvais moments et de m'avoir aidé à tenir le cap.

Une dernière pensée pour le lecteur anonyme de cette thèse. En espérant qu'il y trouvera quelques éléments de réponse aux questions qui ont pu l'amener à tomber sur ce texte.

SOMMAIRE GENERAL

Introduction.....	25
Première partie : Contexte de la recherche	29
Sommaire de la partie	29
Chapitre 1 : Fondements théoriques.....	35
1. Une approche globale des stratégies d’alliances.....	35
1.1. Du paradigme concurrentiel au paradigme coopératif.....	36
1.1.1. L’approche traditionnelle des relations entre firmes : la concurrence	36
1.1.2. L’émergence d’une logique coopérative	37
1.2. Positionnement des alliances dans le spectre coopératif	38
1.3. Les déterminants de la formation des alliances	39
1.3.1. Les alliances pour réduire les coûts de transaction	39
1.3.2. Les alliances pour accéder à des ressources	40
1.3.3. Les alliances pour réaliser des économies d’échelle	41
1.3.4. Les alliances pour apprendre de ses partenaires	42
1.3.5. Les alliances pour réagir plus rapidement aux contraintes environnementales	42
1.4. Les thèmes récurrents sur les stratégies d’alliances	43
1.4.1. Le fort taux d’échec des alliances.....	43
1.4.2. La sélection des partenaires	44
1.4.3. La gouvernance des alliances	47
1.4.4. La performance des alliances.....	49
1.4.5. L’étude des alliances au-delà de la dyade	50
1.4.5.1. Les triades	51
1.4.5.2. Les alliances multilatérales.....	53
2. Combiner les concepts pour développer de nouvelles perspectives sur les alliances	55
2.1. De la combinaison de firmes à la combinaison d’alliances : l’étude des portefeuilles d’alliances	56
2.1.1. Pourquoi s’intéresser aux portefeuilles d’alliances ?.....	56
2.1.2. Des définitions multiples	57

2.1.3.	Les principaux axes de recherche sur les portefeuilles d'alliances.....	58
2.1.3.1.	L'émergence des portefeuilles d'alliances	59
2.1.3.2.	La configuration des portefeuilles d'alliances	60
2.1.3.3.	Le management des portefeuilles d'alliances	61
2.1.4.	Un intérêt plus particulier pour l'évolution des portefeuilles d'alliances.....	62
2.1.4.1.	Une revue de la littérature existante sur l'évolution des portefeuilles d'alliances ...	62
2.1.4.2.	Une proposition de contribution sur l'évolution des portefeuilles d'alliances	63
2.2.	De la combinaison de partenaires à la combinaison de concurrents : l'étude de la coopération	65
2.2.1.	Pourquoi s'intéresser à la coopération ?.....	65
2.2.2.	De multiples définitions	67
2.2.3.	Les principaux axes de recherche sur la coopération.....	68
2.2.3.1.	L'étude des déterminants de la coopération	68
2.2.3.2.	Le management de la coopération.....	71
2.2.3.3.	L'impact de la coopération sur la performance	72
2.2.4.	Un intérêt plus particulier pour les typologies de la coopération.....	73
2.2.4.1.	Une revue des principales typologies des relations de coopération.....	73
2.2.4.2.	Une tentative de contribution par la construction d'une nouvelle typologie de la coopération.....	77
2.3.	De la combinaison de ressources à la combinaison de marchés : l'étude des stratégies d'alliances redéfinissant les frontières des marchés.....	79
2.3.1.	Pourquoi s'intéresser aux alliances redéfinissant les frontières des marchés ?	79
2.3.2.	Des approches multiples de la définition des marchés.....	79
2.3.3.	De l'approche économique à l'approche sociologique des marchés	82
2.3.4.	Les débats autour de la définition des frontières des marchés	83
2.3.4.1.	Les enjeux de la connaissance des limites de son marché.....	83
2.3.4.2.	L'évolution et la convergence des marchés.....	84
2.3.5.	Une vision proactive de la définition des marchés dans le cadre des alliances.....	87
2.3.5.1.	De la vision passive à la vision proactive du marché	87
2.3.5.2.	L'enjeu de la redéfinition des marchés dans la gestion des alliances	88
2.4.	De la combinaison d'organisations à la combinaison de produits : l'étude des stratégies de <i>bundling</i>	89
2.4.1.	Pourquoi s'intéresser aux stratégies de bundling ?	89

2.4.2.	Des définitions multiples	90
2.4.3.	Les thématiques de recherche sur le bundling.....	92
2.4.3.1.	Le bundling en vue d'améliorer son avantage concurrentiel	92
2.4.3.2.	Le bundling comme moyen de structurer le marché en sa faveur	93
3.	Une absence de véritable dialogue entre les concepts	95
3.1.	Des concepts proches mais des littératures qui s'ignorent.....	95
3.2.	Les spécificités propres à chaque concept mobilisé.....	96
3.2.1.	Les portefeuilles d'alliances	96
3.2.2.	La coopétition	97
3.2.3.	Les alliances inter-marchés	98
Chapitre 2 : Méthodes de recherche		101
1.	La démarche de la recherche.....	101
1.1.	La recherche en tant que processus abductif.....	101
1.1.1.	Positionner l'abduction par rapport à l'induction et à la déduction.....	101
1.1.2.	L'approche abductive	103
1.1.3.	Le parcours abductif de la thèse.....	104
1.2.	Le choix d'une démarche qualitative.....	105
1.2.1.	La pertinence d'une démarche qualitative	106
1.2.2.	S'assurer de la validité de la recherche qualitative.....	107
1.3.	Des variations dans les méthodes de recherche employées	111
1.3.1.	De l'intérêt de multiplier les approches	111
1.3.2.	Les approches spécifiques à chaque article	112
1.3.2.1.	Une étude de cas unique pour étudier l'évolution du portefeuille d'alliances d'une firme tout au long de son cycle de vie	112
1.3.2.2.	La construction par abduction d'une typologie de la coopétition	114
1.3.2.3.	Une étude inductive des stratégies d'alliances redéfinissant les frontières des marchés	115
1.3.2.4.	Une revue de la littérature sur le bundling en tant que stratégie marketing	116
2.	Le choix du secteur aérien.....	119
2.1.	Arguments théoriques	119
2.2.	Arguments pratiques	120

3.	La collecte et l'analyse du matériau.....	121
3.1.	Des sources multiples pour faciliter la triangulation	121
3.1.1.	Les données primaires	121
3.1.2.	Les données secondaires	122
3.1.3.	L'enjeu de la triangulation des données	123
3.2.	Le traitement des données	124
3.2.1.	Le codage et la présentation des entretiens	124
3.2.2.	Le codage des données secondaires.....	125
4.	La posture épistémologique adoptée dans cette thèse	128
4.1.	La remise en cause des paradigmes traditionnels	128
4.2.	Ce que l'on peut retenir de ces trois approches	128
4.3.	La posture épistémologique adoptée.....	129
 Chapitre 3 : Le cadre empirique		131
1.	Présentation du secteur du transport aérien	131
1.1.	La place du transport aérien dans l'économie mondiale	131
1.2.	Une industrie relativement jeune.....	133
2.	Les caractéristiques économiques du transport aérien	136
2.1.	Une multitude d'acteurs et un partage de la valeur au détriment des compagnies aériennes	136
2.2.	Un modèle économique caractéristique des industries de réseaux.....	138
3.	Les alliances aériennes comme mode de développement.....	140
3.1.	Les alliances aériennes : un nom unique pour un phénomène multiforme.....	140
3.1.1.	Des définitions génériques.....	140
3.1.2.	Différents degrés d'intégration au sein des alliances	141
3.1.3.	Les alliances aériennes : d'une logique dyadique à une logique multilatérale.....	145
3.2.	Les raisons conduisant à la formation des alliances	147
3.2.1.	Facteurs exogènes contribuant à la formation d'alliances aériennes	147
3.2.1.1.	Les alliances permettent de développer un réseau global	147
3.2.1.2.	Les alliances permettent de contourner les barrières légales	148
3.2.1.3.	Les alliances permettent d'améliorer les recettes tout en réduisant les coûts	148
3.2.2.	Facteurs endogènes contribuant au développement des alliances aériennes	149

3.3.	Les conséquences des alliances sur les stratégies des compagnies aériennes.....	150
3.3.1.	Une amélioration des performances grâce aux alliances	150
3.3.2.	L'intégration des contraintes et opportunités liées aux alliances dans l'élaboration de la stratégie.....	152
4.	Le cas particuliers des alliances intermodales air-fer	154
4.1.	Eléments de contexte sur l'intermodalité air-fer.....	154
4.2.	Facteurs conduisant à l'émergence de l'intermodalité air-fer.....	156
4.3.	Les différentes formes d'accords intermodaux air-fer	158
4.4.	Les avantages perçus des accords intermodaux	160
Deuxième partie : Quatre approches des stratégies de combinaison		163
Sommaire de la partie		163
Chapitre 1 : La construction d'un fil conducteur ou la stratégie comme art de la combinaison		169
1.	La stratégie comme art de la combinaison	169
2.	Des déclinaisons autour des éléments à combiner.....	171
2.1.	De la combinaison de firmes à la combinaison d'alliances.....	171
2.2.	De la combinaison de partenaires à la combinaison de concurrents.....	172
2.3.	De la combinaison de ressources à la combinaison de marchés	172
2.4.	De la combinaison d'organisations à la combinaison de produits	173
3.	Présentation des articles	173
3.1.	Resource reconfiguration and alliance portfolio evolution over the firm life cycle : Evidence from an in-depth case study	173
3.2.	Towards a typology of coepetition: a multilevel approach.....	174
3.3.	Resource dependence and balancing operations in alliances: the role of market redefinition strategies	175
3.4.	Le rôle du bundling dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse.....	176
4.	Journal de suivi des articles	178
Chapitre 2: Resource reconfiguration and alliance portfolio evolution over the firm life cycle: Evidence from an in-depth case study		181
1.	Introduction	182
2.	Theoretical Background	186
2.1.	Excess resource capacity and resource redeployment	186

2.2.	Alliance and firm resource types	187
3.	Research methods	188
3.1.	Research design	188
3.2.	Empirical setting.....	189
3.3.	Data collection	190
3.4.	Analysis	192
4.	Case study: Qatar Airways (1993-2010)	193
4.1.	Introduction phase 1: The trial and error period (Nov. 1993 – Oct. 1996).....	194
4.2.	Introduction phase 2: The rebirth period (Nov. 1996 – 2002).....	195
4.3.	The growth phase (2003 – 2006)	198
4.4.	The maturity phase (2007-2010)	201
5.	Findings and theory development.....	203
5.1.	Profit functions for different resource types and deployment modes	203
5.2.	Resource utilization as a driver for internal resource development and alliance formation	205
5.3.	Rationales for resource reconfigurations	207
5.3.1.	Resource additions.....	208
5.3.2.	Resource deletions.....	209
5.3.3.	Own resource deployment mode changes and replacements	209
5.3.4.	Network resource replacements	211
5.4.	Resource reconfiguration over the focal firm life cycle.....	211
5.4.1.	Resource additions over the firm life cycle.....	213
5.4.2.	Resource deletions over the firm life cycle	215
5.4.3.	Own resource deployment mode changes and replacements over the firm life cycle	215
5.4.4.	Network resource replacements over the firm life cycle	218
6.	Discussion and conclusion	219
6.1.	Implications on the resource reconfiguration and excess resource literatures	219
6.2.	Implications on the alliance portfolio evolution literature	220
6.3.	Limitations and directions for future research.....	220
7.	References	222

Chapitre 3: Towards a typology of coopetition: a multilevel approach.....	227
1. Introduction	228
2. Review of the literature	230
2.1. Coopetition: a fuzzy concept	230
2.2. Alliance networks and multilateral alliances	232
2.3. Theoretical gap	233
3. Methodology	235
3.1. An abductive methodology fitting with our research objectives.....	235
3.2. The relevance of the airline industry	237
4. Empirical setting: the airline industry and airline alliances	238
4.1. Characterization of the airline industry	238
4.2. Airline alliances: a diverse reality	238
5. Identification and classification of new forms of coopetition	241
5.1. Drawing a typology of coopetitive situations	241
5.1.1. Initial case: <i>Lufthansa</i> and Singapore Airlines	241
5.1.2. Loop 1: British Airways and Virgin Atlantic.....	242
5.1.3. Loop 2: <i>Air France</i> and <i>Air Canada</i>	244
5.1.4. Loop 3: <i>Air France</i> and <i>Austrian Airlines</i>	245
5.1.5. Loop 4: <i>Air France</i> and <i>Qantas</i>	246
5.1.6. Loop 5: <i>Germanwings</i> and <i>Lufthansa Group</i>	248
5.1.7. Loop 6: <i>Lufthansa</i> and <i>Star Alliance</i>	249
5.1.8. A typology of coopetitive situations.....	251
5.2. Labeling new forms of coopetition	254
6. Discussion and implications of these new forms of coopetition.....	255
6.1. Theoretical implications of a multilevel vision of coopetition	255
6.2. Methodological implications of this research.....	256
6.3. Managerial implications of a multilevel vision of coopetition.....	257
7. Conclusion	257
8. References	259

Chapitre 4: Resource dependence and balancing operations in alliances: the role of market redefinition strategies	263
1. Introduction	264
2. Theoretical background.....	266
2.1. Resource dependence and alliances	266
2.2. Power imbalance and balancing operations	268
2.3. Redefinition of market boundaries	269
3. Research methods	270
3.1. Research design and empirical setting	270
3.2. Data collection	272
4. Findings.....	273
4.1. The necessity to create alliances to access markets.....	274
4.2. Partner selection and bargaining power	275
4.2.1. If several airlines serve the national secondary city targeted	276
4.2.2. If only the national airline serves the secondary city targeted.....	276
4.3. Redefining market boundaries to reduce the dependence upon the national airline	278
5. Discussion.....	282
5.1. Improving resource sources through market redefinition strategies.....	282
5.2. The evolution of resource dependence	283
5.3. Resource dependence levels and alliance formation.....	284
5.3.1. Scenario 1, IAL owns several resources to which NAL would also like to have access and vice versa.....	284
5.3.2. Scenario 2, NAL's resources are more crucial to IAL than the opposite	285
5.3.3. Scenario 3, NAL's resources are not easily substitutable for IAL's objectives.....	285
5.4. Market boundaries redefinition and reduction of the bargaining power	286
6. Conclusion	287
7. References	289
Chapitre 5: Le rôle du <i>bundling</i> dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse	295
1. Introduction	296
2. Une multitude de définitions et de conceptualisations du <i>bundling</i>	298
2.1. Un problème de définition.....	298

2.2.	Un essai de typologie.....	300
2.2.1.	Price bundling et product bundling	300
2.2.2.	Unbundling, Pure Bundling, Mixed Bundling.....	301
3.	La pertinence du recours au <i>bundling</i> pour développer son avantage concurrentiel.....	303
3.1.	Le <i>bundling</i> pour gérer la diversité des consommateurs.....	303
3.2.	Modifier la perception du prix des produits	304
3.3.	Créer de la valeur par l'intégration des produits	306
3.4.	Modifier l'intention d'achat et le comportement des consommateurs au-delà de la problématique du prix.....	308
3.5.	Réduire les coûts et améliorer la qualité grâce au <i>bundling</i>	309
4.	La pertinence d'une stratégie de <i>bundling</i> pour structurer en sa faveur le marché	311
4.1.	Définir le marché de référence d'un nouveau produit.....	311
4.2.	Créer des offres complètes difficilement concurrentielles	312
4.3.	Transférer son pouvoir de marché d'un marché à l'autre	314
5.	Les avantages de l'<i>unbundling</i> et leurs conditions d'efficacité.....	316
5.1.	Les stratégies d' <i>unbundling</i>	316
5.2.	Les raisons pouvant expliquer les stratégies d' <i>unbundling</i>	317
5.3.	Le <i>mixed bundling</i> ou le choix raisonnable	319
6.	Discussion et remarques conclusives	320
7.	Références	321
Troisième partie : Mise en perspective des articles		325
Sommaire de la partie		325
Chapitre 1 : Synthèse des résultats et construction d'un cadre intégrateur		327
1.	Synthèse des résultats.....	327
1.1.	Concernant l'évolution des portefeuilles d'alliances.....	327
1.2.	Concernant la typologie de la coopération	329
1.3.	Concernant les alliances redéfinissant les frontières des marchés	331
1.4.	Concernant les stratégies de <i>bundling</i>	332
2.	Mise en perspective et construction d'un cadre intégrateur	334
2.1.	Les apports de ces nouvelles approches sur les alliances	334
2.2.	Articuler les différentes approches sur les alliances.....	336

2.2.1.	Etudier les relations entre les différentes combinaisons	336
2.2.2.	Une approche dynamique des combinaisons au sein des alliances	339
2.3.	Les stratégies d’alliances : des combinaisons de combinaisons ou l’art de la « méta-combinaison »	342
Chapitre 2 : Contributions, limites et perspectives de recherche.....		345
1.	Contributions théoriques, méthodologiques et managériales	345
1.1.	Contributions théoriques	345
1.2.	Contributions méthodologiques	345
1.3.	Contributions managériales.....	346
2.	Limites et perspectives de recherche.....	348
2.1.	Limites théoriques et perspectives de recherche	348
2.2.	Limites méthodologiques et perspectives de recherche	351
2.2.1.	Le choix de la démarche qualitative	351
2.2.2.	Le choix du secteur du transport aérien.....	352
Conclusion.....		355
Bibliographie générale.....		357
Annexes.....		378
Annexe A – Liste des figures		378
Annexe B – Liste des Tableaux.....		380
Annexe C – Liste des Acronymes.....		382
Annexe D – Index des auteurs.....		384

INTRODUCTION

« La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose que pierre.

Mais de collaborer, elle s'assemble et devient temple.»

Antoine de Saint-Exupéry, *Citadelle*

Longtemps comparée à l'art de la guerre, la stratégie implique de plus en plus de maîtriser l'art de la paix et des alliances. En effet, de plus en plus de firmes ont recours aux alliances, et cela peu importe leur taille, leur secteur ou leur santé financière. On a pu observer une forte accélération du recours aux alliances au cours des trois dernières décennies. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si c'est au même moment que les premières contributions sur les alliances sont nées.

Les alliances présentent la particularité d'être un objet d'étude transversal. Transversal d'un point de vue disciplinaire, mais aussi en termes de champs en gestion. Les alliances peuvent ainsi être appréhendées tant dans leur dimension stratégique, que commerciale ou encore financière. Cet objet d'étude invite donc à la discussion entre les champs de la gestion. Au sein même de ces champs, les alliances peuvent être étudiées de plusieurs façons. Prenons l'exemple de la stratégie, on peut voir les alliances comme une façon de combiner des ressources, des entreprises ou encore des marchés. Suivant l'optique choisie, l'analyse des alliances ne sera pas la même. Les alliances peuvent donc servir de fil rouge pour étudier des problématiques transversales en gestion, et nous nous concentrons plus spécifiquement sur l'une d'entre elles : la problématique de la combinaison.

La notion de combinaison est riche et il existe de nombreuses définitions suivant les disciplines envisagées. La définition chimique de la combinaison retient ici notre attention. On définit ainsi une combinaison comme l'union, dans des proportions définies, de deux ou plusieurs corps donnant un nouveau corps ayant des propriétés différentes de celles de ses composantes.

La combinaison renvoie donc à plusieurs concepts. Tout d'abord, la combinaison pose la question de l'hétérogénéité de ses composants. Combiner, c'est mettre ensemble des éléments hétérogènes afin de créer de nouvelles propriétés. Combiner s'oppose donc à additionner qui fonctionne plutôt dans une logique d'accumulation et d'homogénéité. Ensuite, la notion de combinaison renvoie à la question de la compatibilité entre les éléments. Combiner, c'est s'assurer que les éléments s'articulent bien les uns avec les autres. Combiner, c'est donc poser la question de l'uniformité dans l'hétérogénéité, du commun dans le différent. Enfin, la problématique de la combinaison nous invite à nous interroger sur la question des niveaux et de l'isomorphisme. Combiner des éléments différents permet de créer des nouvelles entités dont les propriétés sont différentes. Ainsi, combiner est une façon de s'extraire de la logique de dépendance ou de régularité pour créer quelque chose de nouveau, à un autre niveau, dans une logique de rupture.

La combinaison est donc une notion riche et on la retrouve de manière sous-jacente dans de très nombreux problèmes en gestion. Une organisation peut ainsi être vue comme une combinaison d'individus, de ressources, de produits ou encore de marchés. On pourrait jouer sur les parallèles entre ces différentes combinaisons de composants. Réfléchir aux effets de miroir entre la combinaison des individus et la combinaison de ressources pourrait ainsi être une piste de recherche intéressante. Mais nous ne voulons pas nous limiter à faire une liste de ressemblances et de différences.

Au contraire, nous préférons nous interroger sur l'articulation entre ces différentes formes de combinaisons. En effet, les firmes ne mobilisent pas nécessairement les mêmes stratégies de combinaison de manière simultanée. Elles vont parfois préférer combiner des ressources internes et à d'autres moments choisir de combiner des marchés. *Comment expliquer l'articulation entre ces différentes stratégies de combinaison ?*

Nous réfléchissons à cette question dans le cadre du secteur aérien. Le nombre élevé et l'hétérogénéité des formes d'alliances aériennes font de ce secteur un terrain idéal pour analyser les stratégies de combinaison. En effet, les compagnies aériennes mettent en place différentes formes de stratégies de combinaison : des combinaisons de ressources, des combinaisons de

produits, des combinaisons d'alliances, des combinaisons de concurrents ou encore des combinaisons de marchés. Etudier le secteur du transport aérien permet donc d'offrir une vision globale de l'articulation de ces différentes stratégies. Notre analyse de ces stratégies de combinaisons se déroulera autour de quatre axes. Plus précisément, nous nous concentrons sur quatre évolutions ou transitions dans les stratégies de combinaison.

La première évolution consiste à passer de la combinaison des firmes à la combinaison des alliances. Jusqu'à présent, la majorité des recherches sur les alliances se concentraient au niveau de la dyade, et considéraient l'alliance comme un partenariat reliant plusieurs firmes. Nous proposons de changer d'unité d'analyse et d'observer comment une firme peut combiner plusieurs alliances. Il s'agit alors de comprendre comment une firme focale va gérer son portefeuille d'alliances. Plus spécifiquement, nous nous intéressons à l'évolution du portefeuille d'alliances d'une firme tout au long de son cycle de vie.

La deuxième évolution s'interroge sur le passage de la combinaison de partenaires à la combinaison de concurrents. En effet, l'augmentation du nombre d'alliances entre concurrents nous invite à nous interroger sur les spécificités de ce phénomène. Dépassant les cadres classiques (coopératifs ou concurrentiels) pour analyser ces alliances, nous proposons de nous appuyer sur le champ de la coopération pour mieux les analyser. Compte-tenu du flou entourant les frontières de ce concept, nous construisons de manière abductive une typologie d'accords coopératifs en vue d'intégrer ces nouvelles perspectives.

La troisième évolution s'attache à montrer comment les alliances peuvent passer d'une logique de combinaison de ressources à une logique de combinaison de marchés. Si la majorité des alliances se font entre firmes appartenant au même secteur (et donc dans une logique de combinaison de ressources), de plus en plus d'alliances sont mises en place afin de redéfinir volontairement les frontières de leurs marchés. Nous étudions plus spécifiquement ces alliances redéfinissant les frontières des marchés. Plus précisément, nous observons comment les stratégies de redéfinition des marchés peuvent influencer les relations de pouvoir au sein des alliances.

Enfin la quatrième évolution cherche à étudier le passage de la combinaison d'organisations à la combinaison de produits. L'enjeu est à la fois de voir dans quelle mesure il

peut y avoir effet de symétrie entre les deux, mais aussi de comprendre les implications stratégiques de la combinaison de produits, c'est-à-dire du *bundling*.

Compte-tenu de la nature de cette thèse (à savoir une thèse sur articles), celle-ci sera divisée en trois grandes parties.

La première partie a pour objectif de fixer le contexte de la recherche. Elle est ainsi divisée en trois chapitres. Le premier chapitre définit le cadre théorique de cette thèse en offrant une revue de la littérature des différents concepts mobilisés. Le deuxième chapitre est l'occasion de décrire le dispositif de recherche en précisant les différentes méthodes employées. Puis le troisième chapitre a vocation à décrire plus spécifiquement le cadre empirique de cette recherche.

La deuxième partie regroupe les différents articles composant cette thèse. Le premier chapitre explicite le fil rouge reliant l'ensemble des articles de cette thèse. Puis, le deuxième chapitre nous permet d'entamer notre réflexion sur les stratégies de combinaisons par l'étude de l'évolution du portefeuille d'alliances d'une firme tout au long de son cycle de vie. Dans le troisième chapitre, nous étudions les stratégies consistant à combiner des concurrents au sein des alliances avec le champ de la coopération. Le quatrième chapitre permet d'analyser les stratégies de rupture consistant à combiner non plus des ressources mais des marchés afin de les redéfinir. Puis nous élargissons dans le cinquième chapitre la question de la combinaison à la problématique de la combinaison des produits des firmes en proposant d'en faire une revue de la littérature du *bundling* sous un angle stratégique.

Enfin, la troisième partie est l'occasion de mettre en perspective ces différentes contributions. Le premier chapitre offre donc une synthèse des résultats des articles afin de construire un cadre théorique intégrateur. Quant au second chapitre, il s'attache à insister sur les limites de ces contributions pour définir de nouvelles perspectives de recherche.

PREMIERE PARTIE : CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Avant de présenter les différents articles de recherche composant cette thèse, quelques éléments doivent être précisés. L'enjeu de cette partie introductive est donc triple. Il s'agira tout d'abord de positionner cette thèse par rapport à la littérature existante (Chapitre 1). Ensuite, nous tâcherons d'expliquer le design de la recherche en précisant à la fois la méthodologie et la posture épistémologique adoptées (Chapitre 2). Enfin, cette partie sera aussi l'occasion de présenter le cadre empirique de cette recherche, à savoir le secteur du transport aérien (Chapitre 3).

SOMMAIRE DE LA PARTIE

Chapitre 1 : Fondements théoriques.....	35
1. Une approche globale des stratégies d'alliances.....	35
1.1. Du paradigme concurrentiel au paradigme coopératif	36
1.1.1. L'approche traditionnelle des relations entre firmes : la concurrence	36
1.1.2. L'émergence d'une logique coopérative	37
1.2. Positionnement des alliances dans le spectre coopératif	38
1.3. Les déterminants de la formation des alliances	39
1.3.1. Les alliances pour réduire les coûts de transaction	39
1.3.2. Les alliances pour accéder à des ressources	40
1.3.3. Les alliances pour réaliser des économies d'échelle	41
1.3.4. Les alliances pour apprendre de ses partenaires	42
1.3.5. Les alliances pour réagir plus rapidement aux contraintes environnementales	42
1.4. Les thèmes récurrents sur les stratégies d'alliances	43
1.4.1. Le fort taux d'échec des alliances	43
1.4.2. La sélection des partenaires	44
1.4.3. La gouvernance des alliances	47

1.4.4.	La performance des alliances.....	49
1.4.5.	L'étude des alliances au-delà de la dyade	50
1.4.5.1.	Les triades	51
1.4.5.2.	Les alliances multilatérales.....	53
2.	Combiner les concepts pour développer de nouvelles perspectives sur les alliances.....	55
2.1.	De la combinaison de firmes à la combinaison d'alliances : l'étude des portefeuilles d'alliances.....	56
2.1.1.	Pourquoi s'intéresser aux portefeuilles d'alliances ?.....	56
2.1.2.	Des définitions multiples	57
2.1.3.	Les principaux axes de recherche sur les portefeuilles d'alliances.....	58
2.1.3.1.	L'émergence des portefeuilles d'alliances	59
2.1.3.2.	La configuration des portefeuilles d'alliances	60
2.1.3.3.	Le management des portefeuilles d'alliances	61
2.1.4.	Un intérêt plus particulier pour l'évolution des portefeuilles d'alliances.....	62
2.1.4.1.	Une revue de la littérature existante sur l'évolution des portefeuilles d'alliances ...	62
2.1.4.2.	Une proposition de contribution sur l'évolution des portefeuilles d'alliances	63
2.2.	De la combinaison de partenaires à la combinaison de concurrents : l'étude de la coopération.....	65
2.2.1.	Pourquoi s'intéresser à la coopération ?.....	65
2.2.2.	De multiples définitions	67
2.2.3.	Les principaux axes de recherche sur la coopération.....	68
2.2.3.1.	L'étude des déterminants de la coopération	68
2.2.3.2.	Le management de la coopération.....	71
2.2.3.3.	L'impact de la coopération sur la performance	72
2.2.4.	Un intérêt plus particulier pour les typologies de la coopération.....	73
2.2.4.1.	Une revue des principales typologies des relations de coopération.....	73
2.2.4.2.	Une tentative de contribution par la construction d'une nouvelle typologie de la coopération.....	77
2.3.	De la combinaison de ressources à la combinaison de marchés : l'étude des stratégies d'alliances redéfinissant les frontières des marchés.....	79
2.3.1.	Pourquoi s'intéresser aux alliances redéfinissant les frontières des marchés ?	79
2.3.2.	Des approches multiples de la définition des marchés.....	79
2.3.3.	De l'approche économique à l'approche sociologique des marchés.....	82

2.3.4.	Les débats autour de la définition des frontières des marchés	83
2.3.4.1.	Les enjeux de la connaissance des limites de son marché	83
2.3.4.2.	L'évolution et la convergence des marchés.....	84
2.3.5.	Une vision proactive de la définition des marchés dans le cadre des alliances.....	87
2.3.5.1.	De la vision passive à la vision proactive du marché	87
2.3.5.2.	L'enjeu de la redéfinition des marchés dans la gestion des alliances	88
2.4.	De la combinaison d'organisations à la combinaison de produits : l'étude des stratégies de <i>bundling</i>	89
2.4.1.	Pourquoi s'intéresser aux stratégies de bundling ?	89
2.4.2.	Des définitions multiples	90
2.4.3.	Les thématiques de recherche sur le bundling.....	92
2.4.3.1.	Le bundling en vue d'améliorer son avantage concurrentiel	92
2.4.3.2.	Le bundling comme moyen de structurer le marché en sa faveur.....	93
3.	Une mise en perspective des différentes formes de combinaison	95
3.1.	Des concepts proches mais des littératures qui s'ignorent.....	95
3.2.	Les spécificités propres à chaque concept mobilisé	96
3.2.1.	Les portefeuilles d'alliances	96
3.2.2.	La coopétition	97
3.2.3.	Les alliances inter-marchés	98
Chapitre 2 : Méthodes de recherche		101
1.	La démarche de la recherche.....	101
1.1.	La recherche en tant que processus abductif.....	101
1.1.1.	Positionner l'abduction par rapport à l'induction et à la déduction.....	101
1.1.2.	L'approche abductive	103
1.1.3.	Le parcours abductif de la thèse.....	104
1.2.	Le choix d'une démarche qualitative	105
1.2.1.	La pertinence d'une démarche qualitative	106
1.2.2.	S'assurer de la validité de la recherche qualitative.....	107
1.3.	Des variations dans les méthodes de recherche employées.....	111
1.3.1.	De l'intérêt de multiplier les approches	111
1.3.2.	Les approches spécifiques à chaque article	112

1.3.2.1.	Une étude de cas unique pour étudier l'évolution du portefeuille d'alliances d'une firme tout au long de son cycle de vie	112
1.3.2.2.	La construction par abduction d'une typologie de la coopétition	114
1.3.2.3.	Une étude inductive des stratégies d'alliances redéfinissant les frontières des marchés	115
1.3.2.4.	Une revue de la littérature sur le bundling en tant que stratégie marketing	116
2.	Le choix du secteur aérien	119
2.1.	Arguments théoriques.....	119
2.2.	Arguments pratiques.....	120
3.	La collecte et l'analyse du matériau.....	121
3.1.	Des sources multiples pour faciliter la triangulation.....	121
3.1.1.	Les données primaires	121
3.1.2.	Les données secondaires	122
3.1.3.	L'enjeu de la triangulation des données	123
3.2.	Le traitement des données	124
3.2.1.	Le codage et la présentation des entretiens	124
3.2.2.	Le codage des données secondaires.....	125
4.	La posture épistémologique adoptée dans cette thèse.....	128
4.1.	La remise en cause des paradigmes traditionnels	128
4.2.	Ce que l'on peut retenir de ces trois approches	128
4.3.	La posture épistémologique adoptée	129
Chapitre 3 :	Le cadre empirique	131
1.	Présentation du secteur du transport aérien	131
1.1.	La place du transport aérien dans l'économie mondiale.....	131
1.2.	Une industrie relativement jeune	133
2.	Les caractéristiques économiques du transport aérien	136
2.1.	Une multitude d'acteurs et un partage de la valeur au détriment des compagnies aériennes	136
2.2.	Un modèle économique caractéristique des industries de réseaux	138
3.	Les alliances aériennes comme mode de développement.....	140
3.1.	Les alliances aériennes : un nom unique pour un phénomène multiforme.....	140

3.1.1.	Des définitions génériques.....	140
3.1.2.	Différents degrés d'intégration au sein des alliances	141
3.1.3.	Les alliances aériennes : d'une logique dyadique à une logique multilatérale.....	145
3.2.	Les raisons conduisant à la formation des alliances.....	147
3.2.1.	Facteurs exogènes contribuant à la formation d'alliances aériennes	147
3.2.1.1.	Les alliances permettent de développer un réseau global	147
3.2.1.2.	Les alliances permettent de contourner les barrières légales.....	148
3.2.1.3.	Les alliances permettent d'améliorer les recettes tout en réduisant les coûts	148
3.2.2.	Facteurs endogènes contribuant au développement des alliances aériennes	149
3.3.	Les conséquences des alliances sur les stratégies des compagnies aériennes	150
3.3.1.	Une amélioration des performances grâce aux alliances	150
3.3.2.	L'intégration des contraintes et opportunités liées aux alliances dans l'élaboration de la stratégie.....	152
4.	Le cas particuliers des alliances intermodales air-fer	154
4.1.	Éléments de contexte sur l'intermodalité air-fer.....	154
4.2.	Facteurs conduisant à l'émergence de l'intermodalité air-fer.....	156
4.3.	Les différentes formes d'accords intermodaux air-fer.....	158
4.4.	Les avantages perçus des accords intermodaux	160

CHAPITRE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES

« On ne connaît que les choses que l'on apprivoise. »

Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*

Afin de positionner notre recherche par rapport à la littérature existante, nous proposons de jouer sur la notion de combinaison. La notion de « combinaison » peut s'entendre comme l'action qui consiste à regrouper des éléments divers pour former un tout. Cette combinaison peut donc relier différents types d'éléments, et dans le cadre de cette recherche, nous nous intéresserons plus particulièrement à quatre d'entre eux : les alliances, les modes relationnels, les marchés et les produits. En utilisant la notion de combinaison comme fil rouge, nous proposons d'explorer la littérature sous différents angles : celui des portefeuilles d'alliances (*combinaison d'alliances*), celui de la coopération (*combinaison de modes relationnels*), celui de la redéfinition des frontières des marchés (*combinaison de marchés*) et enfin celui du *bundling* (*combinaison de produits*) avant de mettre en perspective ces différentes contributions.

1. UNE APPROCHE GLOBALE DES STRATEGIES D'ALLIANCES

Si des travaux avaient déjà fait mention des alliances dans les années 1980 (Contractor & Lorange, 1988 ; Morris & Hergert, 1987 ; Valverde, 1990), ceux-ci se concentraient essentiellement sur les alliances comme une alternative à la production par la firme focale. A partir des années 1990, un véritable courant de littérature a émergé sur les alliances en les rattachant à des problématiques plus larges. Nous nous ancrons plus spécifiquement dans cette littérature. Notre étude des stratégies d'alliances se fera donc en plusieurs temps. Cette partie sera essentiellement l'occasion de présenter les grandes thématiques faisant consensus ou au contraire débat dans la recherche sur les alliances. Nous expliquerons tout d'abord comment s'est effectué le glissement du paradigme concurrentiel au paradigme coopératif. Puis, nous positionnerons plus spécifiquement les alliances stratégiques dans le spectre coopératif. Ensuite,

nous détaillerons les différents déterminants de la formation des alliances avant de présenter les débats récurrents concernant les alliances.

1.1. Du paradigme concurrentiel au paradigme coopératif

1.1.1. *L'approche traditionnelle des relations entre firmes : la concurrence*

Comme l'expliquent Rumelt et *al.* (1991), l'objet principal de la recherche en stratégie est d'expliquer le différentiel de performance entre les firmes. Plus spécifiquement, le cœur de la recherche en stratégie consiste à comprendre les déterminants des rendements supérieurs (« *above-normal returns* ») de certaines firmes.

Les premiers travaux à s'être intéressés à cette problématique se sont inspirés de l'économie, et plus spécifiquement de l'économie industrielle. Ce courant a conduit à l'élaboration du modèle *Structure-Conduct-Performance* que l'on n'attribue à aucun auteur en particulier, mais qui s'appuie sur les travaux de Chamberlin (1933), Mason (1939, 1957) ou encore Bain (1956). Remise au goût du jour avec Porter (1980), l'approche structuraliste tente d'expliquer le différentiel de performance entre firmes par leur position au sein de leur marché ainsi que par les caractéristiques du marché dans lequel elles évoluent. En d'autres termes, si une firme peut verrouiller certaines barrières à l'entrée sur un marché et de par sa taille possède un pouvoir de négociation élevé, alors on peut raisonnablement penser qu'elle présentera une performance supérieure à ses concurrents. Au final, ce modèle est de moins en moins utilisé en stratégie, essentiellement du fait de son caractère déterministe (Depeyre & Dumez, à paraître).

Toujours dans la logique de la concurrence entre firmes, un courant différent apparaît à partir des années 1980 : l'approche par les ressources (*Resource-Based View – RBV*). Si l'on redécouvre actuellement que la problématique des ressources avait déjà été envisagée plusieurs décennies auparavant avant, avec notamment les travaux de Penrose (1959), il s'avère que cet ouvrage n'avait pas eu à l'époque le succès qu'il connaît actuellement (Pitelis, 2007). On considère ainsi que les premières contributions développant la RBV sont celles de Wernerfelt (1984) ou Barney (1991). Selon cette approche, le différentiel de performance entre firmes ne

s'explique plus par la position de la firme dans son secteur, mais par la possession de ressources spécifiques. Barney (1991) précise ainsi que pour qu'une ressource ait un véritable impact sur la performance, elle doit être VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*). Les firmes vont donc accumuler des ressources, en mettant en place des chemins d'accumulation (« *accumulation paths* ») consistant à optimiser tant le stock que les flux de ressources (Dierickx & Cool, 1989).

Peu importe l'optique envisagée, structurelle ou par les ressources, les relations entre firmes sont essentiellement conflictuelles et d'ailleurs les métaphores militaires sont très souvent utilisées pour décrire leurs comportements (Le Roy, 1999, 2009).

1.1.2. *L'émergence d'une logique coopérative*

Bien que concurrentes, les firmes ne sont pour autant pas isolées. Ne serait-ce que pour assurer leur approvisionnement, elles doivent développer des formes de collaboration ou des partenariats et cela dans une logique essentiellement transactionnelle (on parle alors de *arm's length market relationships*). Ces partenariats, bien que nécessitant peu d'investissements, tendent à montrer que les firmes sont dépendantes de leurs partenaires (Pfeffer & Salancik, 1978). De là est née l'idée selon laquelle les ressources les plus importantes d'une firme pourraient résider au-delà de ses propres frontières (Dyer & Singh, 1998). Avoir accès à certaines ressources extérieures contribuerait donc tout autant à la performance de la firme que ses ressources internes. Pour gérer cette « rente relationnelle » (Dyer & Singh, 1998), les firmes peuvent donc mettre en place des stratégies d'alliances beaucoup plus formelles, afin d'accéder à des ressources spécifiques qu'elles ne possèdent pas en propre (Das & Teng, 2000).

Les ressources auxquelles la firme a accès grâce aux alliances sont généralement appelées « ressources externes » ou « *network resources* » (Gulati, 2007). L'argument général est de dire que ces ressources externes permettent à la firme de développer des complémentarités avec ses ressources propres pour créer une valeur supérieure (Das & Teng, 2000). Par ailleurs, en accédant à des ressources externes, la firme s'assure une forme de flexibilité dans la gestion de ses ressources. Cette flexibilité lui permet d'avoir accès aux ressources les plus pertinentes en

fonction de sa taille ou de son cycle de vie (Baum et *al.*, 2000 ; Hite & Hesterly, 2001 ; Rindova et *al.*, 2012).

1.2. Positionnement des alliances dans le spectre coopératif

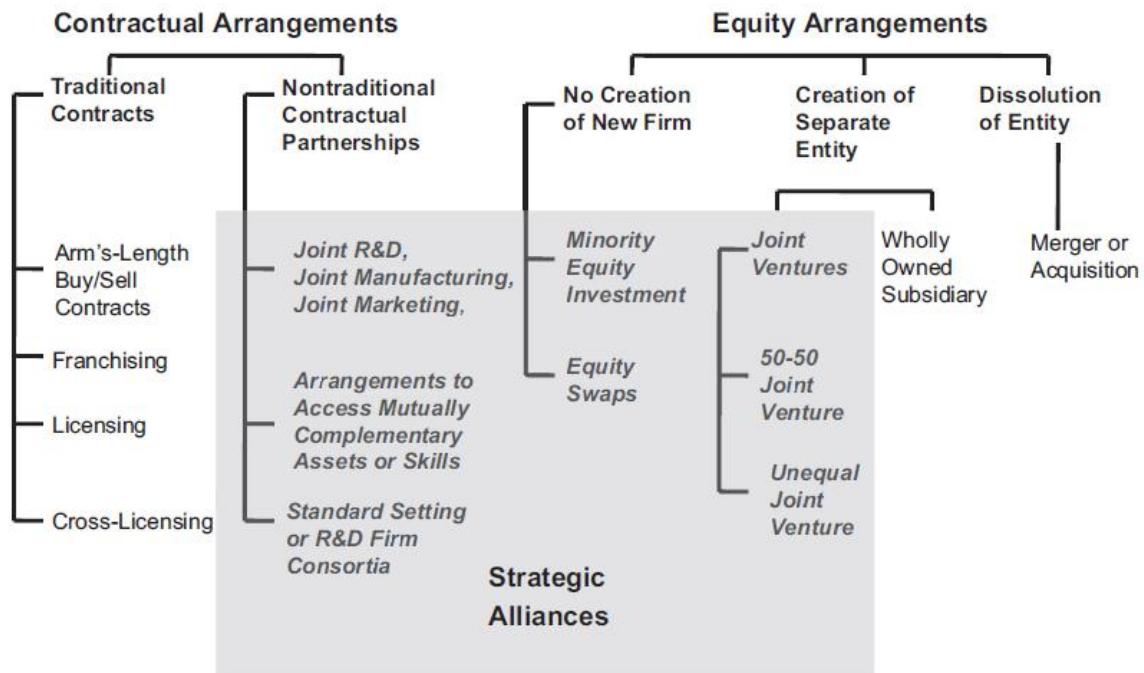
Comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente, il existe différentes formes de coopérations plus ou moins formelles entre firmes. Nous nous concentrons dans le cadre de cette thèse sur les alliances stratégiques. Néanmoins, avant d'aller plus loin, il est nécessaire de les définir précisément. De très nombreuses définitions existent et nous retiendrons une définition récente et se voulant synthétique, à savoir celle de Kale & Singh (2009, p. 46) : « *Une alliance stratégique est une relation volontaire entre deux ou plusieurs firmes indépendantes qui échangent, partagent ou développent ensemble des ressources ou capacités afin d'atteindre des objectifs communs* »¹.

Nous complétons cette définition par une analyse proposée par Yoshino & Rangan (1995). Ces auteurs identifient trois conditions nécessaires et suffisantes pour définir une alliance stratégique. (1) La première condition est de s'assurer que les deux entreprises restent indépendantes suite à la formation de cette alliance. Cette condition a essentiellement pour vocation de différencier les alliances des fusions-acquisitions dans lesquelles les firmes perdent leur indépendance juridique. (2) La deuxième condition pose que les partenaires doivent partager les bénéfices et les risques et mettent pour cela un système de gestion mutuel. L'enjeu est ici d'insister sur le caractère coopératif des alliances et cela peu importe l'issue du projet. (3) Enfin, la troisième condition insiste sur le fait que chaque firme doit apporter des éléments au sein de l'alliance. Ces éléments peuvent être différents ou de même nature, mais il est nécessaire que chacun des membres contribue à la construction de l'alliance en engageant des ressources spécifiques (Dyer & Singh, 1998).

¹ "A strategic alliance is a purposive relationship between two or more independent firms that involves the exchange, sharing, or co-development of resources or capabilities to achieve mutually relevant benefits"

Au final, de nombreuses formes de coopérations respectent tant cette définition que les conditions énoncées ci-dessous. La Figure 1 permet de distinguer les alliances stratégiques des autres formes de partenariats.

Figure 1. Positionnement des alliances stratégiques



Source : Yoshino & Rangan (1995, p. 8)

1.3. Les déterminants de la formation des alliances

Maintenant que l'on a déterminé ce qui relevait des alliances stratégiques ou non, il nous faut comprendre les raisons de la formation de ces alliances. Plusieurs explications ont été proposées et nous en présentons les principales.

1.3.1. Les alliances pour réduire les coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction s'appuie sur les coûts de transaction pour justifier l'existence et l'émergence des entreprises comme alternative au marché (Coase, 1937). Selon ce cadre

théorique, l'enjeu est de trouver la forme structurelle permettant de minimiser les coûts d'activités (coûts de transaction et coûts organisationnels). Dans la continuité de ces travaux, des auteurs comme Stuckey (1983) ou Williamson (1985) tentent de caractériser l'alliance comme une organisation hybride entre le marché et la hiérarchie (i.e. l'organisation). L'alliance serait ainsi un mode organisationnel permettant à la fois de réduire les coûts de transaction avec les partenaires (par rapport à la situation de marché), tout en réduisant les coûts d'organisation (par rapport à la situation purement hiérarchique). Cette solution hybride serait donc le résultat d'un simple effort de minimisation des coûts (Gulati, 1995).

1.3.2. Les alliances pour accéder à des ressources

Si l'approche par les coûts de transaction est historiquement la première justification qui a été apportée pour expliquer les alliances, d'autres explications peuvent être envisagées. On peut ainsi voir dans les alliances un moyen d'accéder à des ressources que l'on ne possède pas en propre. Ainsi, Das & Teng (2000a, p. 36) expliquent que : « *Contrairement à la logique des coûts de transaction, qui insiste sur la minimisation des coûts, l'approche par les ressources met l'accent sur la liaison et l'utilisation de ressources créant de la valeur. Selon cette vue, les firmes essayent de trouver la frontière optimale en termes de ressources grâce à laquelle la valeur créée par ces ressources est supérieure aux autres combinaisons de ressources.* »². L'accès à des ressources externes permet donc de créer de la valeur supplémentaire du fait des nouvelles combinaisons possibles. Evidemment, la notion de ressource est très vaste et suivant la définition adoptée, cette approche permet d'englober d'autres justifications des alliances.

Ainsi, si l'on considère la connaissance ou les technologies maîtrisées comme une ressource pour la firme, alors on peut justifier les alliances comme un moyen d'accéder à de nouvelles connaissances ou technologies (Dussauge & Garrette, 1999 ; Yoshino & Rangan, 1995). Cette justification est d'ailleurs très souvent mobilisée pour expliquer les alliances dans les

² "In contrast to the transaction cost logic, which emphasizes cost minimization, the resource-based rationale emphasizes value maximization of a firm through pooling and utilizing valuable resources. That is, firms are viewed as attempting to find the optimal resource boundary through which the value of their resources is better realized than through other resource combinations."

secteurs à forte intensité technologique ou pour les *start-ups* (Baum et al., 2000 ; Ozcan & Eisenhardt, 2009 ; Rindova et al., 2012).

Selon la même logique, on peut définir la marque ou la réputation d'une firme comme une ressource (Aaker, 1991, 2004) qui crée de la valeur. Dans cette optique, créer une alliance avec une firme reconnue peut permettre de tirer avantage de sa réputation (Oliver, 1990). Cet argument est d'autant plus valable lorsque la marque du partenaire est visible comme dans le cadre des accords de *co-branding* (Blackett & Boad, 1999 ; Cegarra & Michel, 2001 ; Gammoh et al., 2010).

Enfin, certains auteurs proposent d'envisager les marchés comme des ressources auxquelles les firmes peuvent accéder (Garcia-Canal et al., 2002 ; Gimeno, 2004 ; Mitsuhashi & Greve, 2009 ; Wassmer & Dussauge, 2012). Dans ce cadre-là, créer une alliance permet d'accéder à certains marchés en bénéficiant de l'expertise du partenaire sur cette zone.

1.3.3. Les alliances pour réaliser des économies d'échelle

Toutes les alliances n'ont pas nécessairement vocation à combiner des ressources complémentaires. Certaines alliances vont plutôt combiner des ressources similaires en vue de créer des économies d'échelle (Ahuja, 2000 ; Hennart, 1988). Une distinction est d'ailleurs proposée par Dussauge et al. (2000) entre les *link alliances* et les *scale alliances*. Selon ces auteurs, les *link alliances* font référence à des situations où les partenaires mettent en commun des ressources complémentaires pour développer de nouvelles combinaisons de marchés ou de produits. A l'opposé, dans les *scale alliances*, les partenaires apportent des ressources identiques, c'est-à-dire au même niveau de la chaîne de valeur en vue d'améliorer l'efficacité de la production ou de réduire les capacités non-utilisées.

Derrière ce concept, on retrouve l'idée de Kogut (1988) selon laquelle des firmes peuvent décider de s'associer pour pouvoir s'attaquer à une firme de taille plus importante. Si cet argument est valable pour les *link alliances* (i.e. combiner des ressources pour créer une offre inimitable chez un concurrent plus grand – Dumez & Jeunemaître (2004)), on le retrouve aussi dans les *scale alliances*. En mettant en commun des ressources identiques, les firmes partenaires

peuvent atteindre des volumes suffisamment élevés pour réduire les coûts de production unitaires par exemple.

1.3.4. Les alliances pour apprendre de ses partenaires

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les alliances peuvent être appréhendées comme une possibilité pour avoir accès à de nouvelles technologies. La thématique sous-jacente est celle de l'apprentissage dans les alliances (Inkpen, 2000, 2008 ; Khanna et *al.*, 1998). D'ailleurs, Doz (1996) fait de l'apprentissage au sein des alliances l'une des conditions de réussite et de stabilité de celles-ci.

Pour comprendre les alliances en tant qu'opportunités d'apprentissage, il faut adopter une vision plus dynamique de l'accès aux ressources. En effet, si les alliances permettent d'accéder à des ressources, elles sont par nature transitoires (Kale & Singh, 2009). L'accès à ses ressources n'est donc pas totalement sécurisé et peut s'arrêter à n'importe quel instant. Les alliances permettent donc d'apprendre à développer ou à exploiter en internes ces ressources externes. Par exemple, dans le cadre d'une alliance ayant pour objet d'accéder à des marchés étrangers, la firme va pouvoir utiliser son partenariat pour comprendre le fonctionnement de ce nouveau marché (contraintes légales, conditions économiques, préférences des consommateurs) afin de le servir seule dans les années suivantes.

1.3.5. Les alliances pour réagir plus rapidement aux contraintes environnementales

Jusqu'à présent, nous avons justifié le recours aux alliances en faisant totalement abstraction de l'environnement dans lequel les firmes évoluent. Or les alliances peuvent précisément apparaître comme une réponse aux pressions exercées par l'environnement. Ainsi, selon la théorie de la dépendance des ressources (*Resource Dependence Theory – RDT*) développée par Pfeffer & Salancik (1978), les alliances peuvent être mises en place pour réduire l'incertitude environnementale (Casciaro & Piskorski, 2005). Par exemple, en période d'incertitude sur la

disponibilité de certaines ressources, on observe que les marchés boursiers réagissent positivement aux alliances créées en vue d'en sécuriser l'accès (Park & Mezias, 2005).

Au-delà de la problématique de la réduction de l'incertitude, les alliances peuvent servir de variable d'ajustement en cas de forts changements dans l'environnement de la firme. Ainsi, Koka et *al.* (2006) et Koka & Prescott (2008) montrent comment les firmes font évoluer leur réseau d'alliances en fonction des changements environnementaux. L'idée sous-jacente est de voir dans les alliances un outil permettant d'améliorer la réactivité de la firme face à un changement de son environnement (Inkpen, 2001).

1.4. Les thèmes récurrents sur les stratégies d'alliances

Considérant le nombre élevé d'articles de recherche publiés sur les alliances chaque année, il est impossible d'en faire une synthèse exhaustive. Il apparaît en revanche que certains débats ou thèmes demeurent depuis près de vingt ans et continuent de faire l'objet de recherches. Nous proposons de nous concentrer sur cinq d'entre eux : (1) le fort taux d'échec des alliances, (2) la sélection des partenaires, (3) la gouvernance des alliances, (4) la performance des alliances et (5) l'étude des alliances au-delà de la dyade.

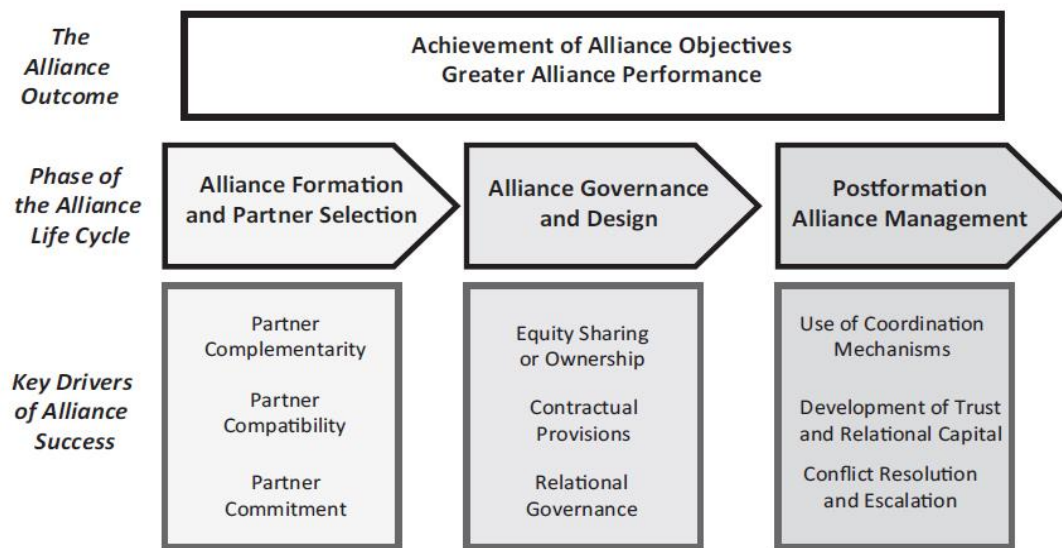
1.4.1. Le fort taux d'échec des alliances

Les alliances sont caractérisées par un paradoxe : elles sont massivement utilisées par les entreprises et en même temps, elles présentent un taux d'échec très élevé. Selon Lunnan & Haugland (2008), plus d'une alliance sur deux aboutirait à un échec (arrêt ou dissolution prématurée). Il existe donc tout un courant de recherche cherchant à comprendre les raisons d'une telle instabilité (Das & Teng, 2000b ; Greve et *al.*, 2013 ; Makino et *al.*, 2007).

Déjà à la fin des années 1990, Gulati (1998) décrivait l'ensemble des variables pouvant réduire la probabilité d'échec des alliances au sein d'une longue « *wish list* » : la flexibilité dans la gestion de l'alliance, la construction d'une relation de confiance avec les partenaires, l'échange régulier d'informations entre partenaires, la gestion formalisée des conflits, la présence de

personnel dédié, etc. Dans la continuité de ces travaux, Kale & Singh (2009) insistent sur le fait que le maintien d'une alliance se fait tout au long de son cycle de vie. Ainsi, la stabilité de l'alliance réside tout autant dans le choix du partenaire que dans la gestion quotidienne de la coopération. Distinguant trois phases (la phase de formation, la phase d'élaboration et la phase post-formation), les auteurs mettent en évidence des éléments jouant un rôle central dans la stabilité de l'alliance. Ces facteurs de stabilité sont synthétisés dans la Figure 2.

Figure 2. Facteurs de stabilité des alliances



Source : Kale & Singh (2009, p. 48)

Ces travaux s'appuient néanmoins sur le postulat selon lequel l'arrêt anticipé d'une alliance serait involontaire. Or un ensemble récent de contributions (Makino *et al.*, 2007 ; Greve *et al.*, 2013) tendent à montrer que loin de représenter un échec, l'arrêt anticipé d'une alliance peut être volontaire et s'articuler dans le cadre d'une stratégie plus large. Les recherches concernant le fort taux d'échec des alliances ont donc encore de nombreux points à éclairer.

1.4.2. La sélection des partenaires

De nombreux auteurs comme Lambe & Spekman (1997) ou Kale & Singh (2009) insistent sur l'importance du choix du partenaire dans le succès des alliances. Il existe une littérature très riche sur la sélection des partenaires au sein des alliances, dont nous résumons les principales caractéristiques dans le Tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1. Facteurs clés dans le choix d'un partenaire

Facteur	Contributions principales	Idée générale
Complémentarité	Chung et al (2000) Dyer & Singh (1998) Hess & Rothaermel (2011) Kale & Singh (2009) Mitsubishi & Greve (2009) Sarkar et al (2001) Shah & Swaminathan (2008)	Des ressources complémentaires permettent aux firmes d'échanger des ressources ou des capacités dont l'autre manque.
Compatibilité	Sarkar et al (2001) Kale & Singh (2009) Mitsubishi & Greve (2009)	Afin d'être combinées, les ressources doivent être compatibles. La compatibilité réduit les risques potentiels d'inefficiences lors de la combinaison de ressources.
Confiance	Gulati (1995) Wuyts & Geyskens (2005)	La confiance minimise l'incertitude et réduit le risque d'opportunisme.
Engagement	Gundlach et al (1995) Kale & Singh (2009) Morgan & Hunt (1994) Shah & Swaminathan (2008)	L'engagement renvoie non seulement à la contribution en termes de ressources, mais aussi aux sacrifices réalisés à court terme pour le bien de l'alliance.
Perspectives financières	Hitt et al (2004) Shah & Swaminathan (2008)	Plus un partenaire peut créer de la valeur financière dans le cadre d'une alliance, plus il sera attractif.
Similarité en termes de statut	Chung et al (2000) Podolny (1993) Stuart (1998)	Des firmes avec un statut similaire ont tendance à avoir de meilleures interactions du fait du faible écart de pouvoir de négociation ou d'image.

Source : l'auteur

La complémentarité est l'une des principales caractéristiques jouant un rôle dans la formation de l'alliance. Clairement liée à la RBV, la notion de complémentarité fait sens si l'on considère que le non-recouvrement des ressources peut être considéré comme un moyen de pallier les faiblesses du partenaire (Hamel et *al.*, 1989). Notons que la complémentarité ne s'entend pas seulement au travers des ressources, mais aussi au travers des marchés avec la notion de «*market complementarity*» (Gimeno, 2004). La notion de complémentarité est naturellement associée à l'idée de la compatibilité. La compatibilité peut être vue soit d'un point de vue technique (Mitsubishi & Greve, 2009) soit sur le plan humain et culturel (Kale & Singh, 2009). Quant aux notions de confiance et d'engagement, elles sont très proches puisque les deux se rapportent à la menace d'opportunisme et à la question des sacrifices à court terme pour le bien de l'alliance. Enfin, concernant les partenaires potentiels, les plus intéressants sont ceux qui ont le plus fort potentiel financier et ceux qui ont un statut assez proche, pour éviter une relation trop déséquilibrée.

Néanmoins, cette approche dyadique ne tient compte que d'un ensemble de facteurs explicatifs. En effet, comme le fait remarquer Gulati (1998), le choix du partenaire est aussi influencé par le réseau dans lequel la firme focale est intégrée («*embedded*»). S'appuyant sur l'analyse des réseaux sociaux, plusieurs contributions ont mis en évidence l'impact de la position des entreprises dans leur réseau d'alliances sur le choix du partenaire. L'une des premières contributions est proposée par Stuart (1998) qui observe que plus une entreprise est connectée, plus sa probabilité de créer une nouvelle alliance est forte. Dans la continuité de ces travaux, Gulati & Gargiulo (1999) développent un cadre endogène pour expliquer comment les réseaux d'alliances évoluent en présence d'asymétries d'information. Ils mettent en avant le rôle du réseau de partenaires d'une firme focale comme moyen d'obtenir des informations sur les partenaires potentiels. Leur idée est confirmée par Chung et *al.* (2000) qui affirment que les entreprises vont utiliser leur capital social pour réduire les coûts de recherche lors de la recherche d'un nouveau partenaire. Pourtant, les asymétries d'information ne sont pas la seule explication. Selon Li & Rowley (2002), les dépendances en termes de trajectoire (*path dependency*) et l'inertie peuvent expliquer que les entreprises, face à un problème similaire, vont avoir tendance à utiliser les mêmes solutions en s'appuyant sur les mêmes partenaires.

Cependant, l'utilisation excessive du réseau pour choisir ses partenaires peut être problématique. Goerzen (2007) note que si du point de vue des coûts de recherche, les entreprises sont incitées à coopérer avec des partenaires déjà connus, cette stratégie de sélection peut être dangereuse car elle réduit la diversité des partenaires. En effet, si l'on adopte une vision plus structurelle de la concurrence, la diversité est très importante car les entreprises doivent essayer de développer des liens non-redondants (Burt, 1992). Par conséquent, la relation entre les rendements et l'intégration d'une entreprise dans son réseau n'est pas linéaire, mais a plutôt la forme d'un U inversé (Hagedoorn & Frankort, 2008). En fait, la réalité est encore plus complexe, parce que les entreprises ont tendance à mélanger les deux approches (rester avec des partenaires existants et en chercher de nouveaux). Selon Beckman *et al.* (2004), les entreprises préfèrent les partenaires existants dans une logique d'exploitation tandis que les partenaires nouveaux servent plutôt à une logique d'exploration. En d'autres termes, de nouveaux partenaires seront généralement préférés par la firme lorsqu'elle cherche à développer de nouvelles idées, en dehors du cadre conventionnel.

1.4.3. La gouvernance des alliances

La complexité et l'instabilité des alliances posent clairement la question de leur gouvernance. Ainsi, de nombreux travaux ont essayé de déterminer les formes de gouvernance les plus adaptées pour gérer les alliances. Plusieurs approches ont ainsi été mobilisées afin de proposer des modalités de gouvernance efficaces.

Puisqu'il s'agit du premier cadre d'analyse théorique des alliances, la théorie des coûts de transaction a été mobilisée la première pour proposer un mode optimal de gouvernance (Williamson, 1985). Dans cette optique, la gouvernance se limite essentiellement à définir un ensemble d'incitations économiques pour réduire les comportements opportunistes. A cette fin, il apparaît que l'échange de capital ou que la mise en commun de capital au sein de l'alliance tendrait à limiter les comportements individualistes. L'idée sous-jacente de ces prises de participation est de pousser les firmes à être dans une situation d'« otages mutuels » (Hennart, 1988). Par ailleurs, d'un point de vue pratique, la présence de capital permet de mieux répartir

les rôles entre partenaires ainsi que le partage des bénéfices en fonction des contributions respectives (Kogut, 1988).

A l'opposé de cette vision économique, une approche plus légale (avec le courant des *contractual provisions*) s'est développée. Plutôt que de mettre en place un ensemble d'incitations économiques, ces contributions observent et théorisent la tendance des entreprises à envisager tous les circonstances possibles au sein du contrat initial (Mayer & Argyres, 2004 ; Poppo & Zenger, 2002 ; Reuer & Ariño, 2007). Ces clauses contractuelles définissent clairement les droits et devoirs des différentes parties en vue de prévenir et résoudre les conflits plus facilement. Ces clauses contractuelles peuvent par exemple servir à limiter les fuites informationnelles ou à clarifier l'appropriation des bénéfices dans le cadre d'une innovation (Mitchell et al., 2002).

En parallèle de ces deux perspectives, une approche plus optimiste mise sur une sorte d'autorégulation de la gouvernance (*self-enforcing governance*). Cette approche insiste sur l'importance du cadre social dans lequel l'alliance est intégrée et joue sur les dimensions telles que la confiance ou la réputation (Gulati, 1995 ; Uzzi, 1997). L'idée principale défendue par ces contributions est que la pression des pairs aura pour effet de contraindre les partenaires à se comporter correctement dans le cadre d'une alliance. En effet, en cas de comportement opportuniste, la réputation de la firme en question sera atteinte et ses possibilités pour nouer des alliances à l'avenir seront plus faibles. Pour autant, ces résultats ne sont valables que dans des contextes caractérisés par une forte « dépendance relationnelle », c'est-à-dire lorsque l'avis des pairs est important ou que peu de partenaires sont disponibles (Filatotchev et al., 2008).

Si ces modes de gouvernance ont été présentés séparément dans cette partie, ils sont généralement combinés au sein d'une même alliance. En effet, comme le montrent Reuer & Ariño (2007), avoir recours à un seul mode de gouvernance ne réduit généralement pas de manière significative les défaillances des alliances. C'est dans la combinaison de ces différentes modalités que réside une bonne gouvernance.

1.4.4. *La performance des alliances*

La problématique de la mesure de la performance associée aux alliances est l'objet de nombreuses contributions depuis plus de 15 ans. On retiendra par exemple une partie entière dans Gulati (1998) consacrée à la littérature sur la performance des alliances. Déjà dans cette contribution, Gulati (1998) insiste sur un problème : celui de la mesure de la performance des alliances. En effet, la majorité des articles sur les alliances considèrent le maintien d'une alliance comme un succès (et son arrêt comme un échec). Or comme l'auteur le fait remarquer, on peut à la fois être bloqué dans une alliance qui ne rapporte rien, ou au contraire dissoudre une alliance pour marquer la fin d'un projet commun réussi.

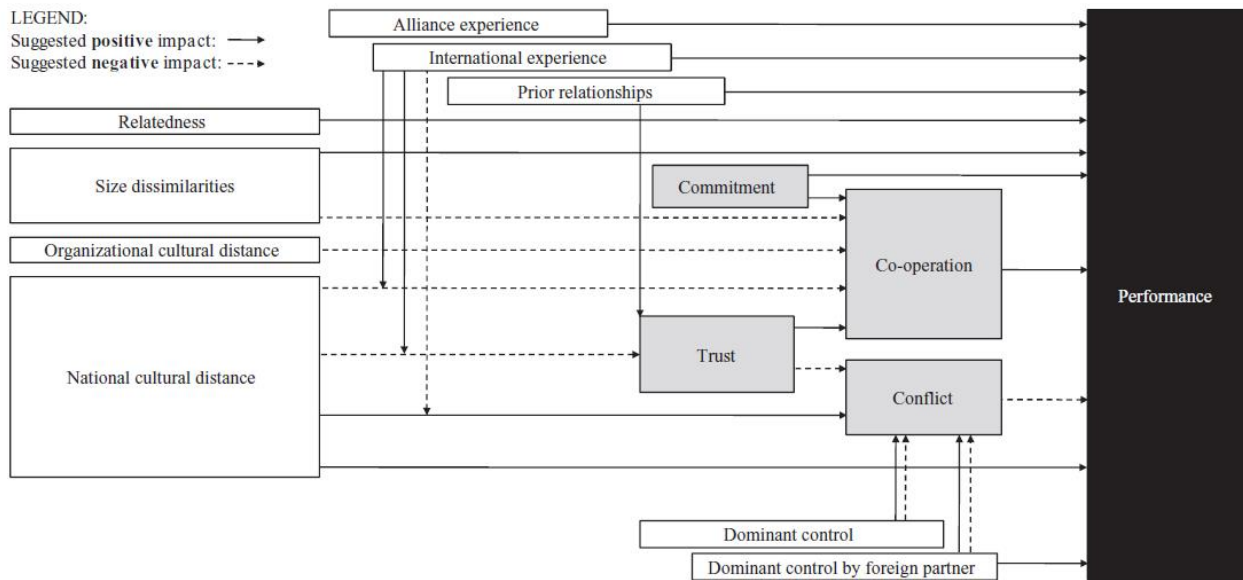
Dans une revue récente de la littérature sur les performances des alliances, Christoffersen (2013) distingue cinq façons de mesurer la performance des alliances. (1) Une première approche consiste à utiliser des mesures subjectives de satisfaction dans le cadre d'enquêtes menées auprès des cadres des entreprises associées (Ariño, 2003 ; Krishnan et *al.*, 2006). (2) Une deuxième approche s'intéresse à la stabilité des alliances comme indicateur de la performance. (3) Un troisième groupe d'indicateurs se concentre sur les mesures comptables en s'appuyant sur les données financières. L'objectif est alors de calculer des pourcentages de croissance ou des ratios financiers pour mesurer la performance (Luo, 2002). (4) Une quatrième méthode consiste à s'intéresser aux CAR (*Cumulative abnormal returns*). Les CAR permettent d'observer comment les actionnaires et les marchés réagissent à certains événements dans la vie de l'alliance – formation, renouvellement, dissolution (Merchant & Schendel, 2000 ; Wassmer & Dussauge, 2012). (5) Enfin, une dernière approche consiste à utiliser des classements et des évaluations extérieures faites par des ONG par exemple (Li et *al.*, 2008).

Bien sûr, au-delà de la simple question de la mesure de la performance, on peut s'interroger sur le partage de cette valeur entre les partenaires. En effet, même si de la valeur est créée au sein de l'alliance, rien ne garantit qu'elle soit partagée équitablement entre partenaires (Huxham & Beech, 2008 ; Khanna et *al.*, 1998 ; Yan & Gray, 1994).

Prenant en compte l'ensemble de ces problèmes, Christoffersen (2013) nous offre une synthèse de 165 études empiriques récentes sur les alliances internationales. Mettant en

perspective les différentes variables utilisées, il établit une cartographie des différentes relations les reliant. Nous reproduisons ses résultats dans la Figure 3.

Figure 3. Principaux déterminants de la performance des alliances



Source : Christoffersen (2013, p. 73)

1.4.5. L'étude des alliances au-delà de la dyade

Jusqu'à présent, nous avons essentiellement présenté des travaux qui analysaient les alliances sous l'angle dyadique, c'est-à-dire en se concentrant sur la relation entre les deux partenaires. Or dès les années 1990, Gulati (1998) observait que la majorité des travaux sur les alliances se concentraient trop sur le niveau dyadique et que l'on avait tendance à oublier le réseau dans lequel les firmes sont intégrées (*embedded*). Cette période marque le début des recherches sur les réseaux d'alliances (*alliance networks, alliance constellations, etc.*). Très rapidement des numéros spéciaux apparaissent dans les plus grandes revues comme *Strategic Management Journal* (vol 21, n°3 en 2000). Ces réflexions ont donné naissance à toute une littérature cherchant à comprendre les déterminants, l'évolution ou encore les conséquences de ces réseaux inter-organisationnels

(Ahuja, 2000 ; Bae & Gargiulo, 2004 ; Goerzen, 2007 ; Gulati & Gargiulo, 1999 ; Hagedoorn & Frankort, 2008 ; Min & Mitsuhashi, 2012).

Or se concentrer uniquement sur la dyade ou uniquement sur le réseau peut s'avérer être problématique. Ces approches extrêmes ont pour effet de négliger un ensemble de phénomènes intermédiaires (Cova et *al.*, 2010). Ces auteurs recensent ainsi de nombreuses formes de relations se trouvant entre la dyade et le réseau comme le cluster (Duysters et *al.*, 1999), la clique (Rowley et *al.*, 2005) ou encore le club (Mayrhofer & Pransack, 2009). Parmi les nombreuses formes intermédiaires qu'ils identifient, nous nous concentrons plus spécifiquement sur deux d'entre elles : les triades et les alliances multilatérales.

1.4.5.1. Les triades

D'un point de vue formel, on peut définir une triade comme « un sous-ensemble de trois acteurs d'un réseau ainsi que les liens possibles entre eux »³ (Madhavan et *al.*, 2004, p. 918). Si les premiers travaux sur les triades inter-organisationnelles datent du milieu des années 2000 (Havila et *al.*, 2004; Madhavan et *al.*, 2004), la notion de triade joue un rôle important dans l'analyse des réseaux sociaux depuis plusieurs décennies (Easley & Kleinberg, 2010). Ainsi, dès le début des années 1920, Simmel (1922) insistait sur les configurations des triades pouvant entraîner des déséquilibres de pouvoir (comme le *tertius gaudens*). Se concentrant sur les relations interpersonnelles comme les groupes d'amis ou la famille, Heider (1958) développe une théorie sur l'équilibre et la stabilité des triades (*balanced triads*) en prenant en compte les relations d'amitiés ou d'inimitiés au sein d'un groupe. Enfin, Granovetter (1973) popularise la notion de fermeture triadique (*triadic closure*) selon laquelle une triade a vocation à être transitive (c'est-à-dire que tous les membres doivent avoir des liens entre eux). Le point commun de l'ensemble de ces contributions a été de se concentrer sur les relations interpersonnelles. Or comme le font remarquer Madhavan et *al.* (2004), les chercheurs sur les alliances ont longtemps négligé cette littérature en considérant que les mécanismes inter-personnels et inter-organisationnels n'avaient que peu d'éléments en commun.

³ "subset of three network actors and the possible ties among them"

Néanmoins, ce niveau d'analyse intermédiaire s'avère particulièrement pertinent pour étudier les relations entre firmes (Nohria, 1992 ; Wasserman & Faust, 1994). En effet, il permet de mettre en évidence de manière simple le lien entre la dyade et le réseau dans lequel elle est intégrée (Choi & Kim, 2008). Si certains travaux avaient déjà utilisé les mécanismes d'évolution des triades pour voir comment le réseau inter-organisationnel évolue (Gulati & Gargiulo, 1999), peu de travaux avaient fait de la triade le véritable centre de leur analyse.

A ce jour, on retrouve essentiellement deux types de travaux sur les triades. Un premier groupe de contributions s'attache à décrire et analyser les possibilités en termes de triades (Choi & Wu, 2009 ; Dubois & Fredriksson, 2008 ; Lazzarini et al., 2008 ; Wilhelm, 2011). La majorité de ces contributions se concentrent essentiellement sur les relations entre clients et fournisseurs. Considérant une triade comme la configuration reliant un client et deux fournisseurs, ces travaux s'attachent à montrer que le client peut structurer la nature de la relation entre les fournisseurs en les poussant à adopter des comportements plus ou moins coopératifs. Un second groupe de travaux s'intéresse en revanche aux antécédents et aux conséquences en termes de performance des triades (Madhavan et al., 2004 ; Wu & Choi, 2005 ; Wu et al., 2010). Ainsi Madhavan et al. (2004) analysent les facteurs contribuant au développement des triades. Ils mettent en évidence que la structure triadique peut être la résultat soit d'une stratégie purement coopérative entre les trois membres (*clustering*), soit d'une stratégie concurrentielle mise en place par deux des partenaires pour contrer le pouvoir excessif du troisième (*countering*). Quant à l'article de Wu et al. (2010), il s'intéresse à l'impact des triades sur la performance des fournisseurs. Il complète les résultats de Wu & Choi (2005) qui mettaient plus l'accent sur les bénéfices pour le client en termes de réduction du risque ou de stimulation de la concurrence.

Cette littérature est intéressante car elle permet de voir dans quelle mesure un acteur externe peut exercer son pouvoir sur une dyade dont il ne fait pas partie. Néanmoins, nous retenons de cette littérature l'idée de *clustering* développée par Madhavan et al. (2004) afin d'étudier les alliances multilatérales.

1.4.5.2. Les alliances multilatérales

Lorsque plus de deux entreprises coopèrent dans une alliance, on utilise généralement le terme de «réseau». Toutefois, lorsque l'on parle de réseau d'alliances, on a tendance à mélanger des formes très différentes d'alliances qui doivent être séparées. Une distinction claire entre les réseaux d'alliances et alliances multilatérales doit donc être établie.

Les réseaux d'alliances ont été définis par Gomes-Casseres (1996) comme un groupe de sociétés distinctes liées par des accords de collaboration, dans laquelle toutes les sociétés du groupe ne sont pas nécessairement liées les unes aux autres. En d'autres termes, comme expliqué par Das & Teng (2002), un réseau d'alliance est une "collection de plusieurs alliances". Dans cette configuration, il n'y a pas de termes formels qui guident l'action conjointe des entreprises et il n'y a non plus de règles spécifiques pour guider le groupe. En fait, les réseaux d'alliances peuvent être appréhendés comme une construction *a posteriori*: on observe un ensemble d'entreprises ayant des liens directs ou indirects et on dit alors qu'il s'agit d'un réseau d'alliances. Cette approche pose clairement plusieurs problèmes, le plus important étant la définition des frontières d'un réseau d'alliances. Où placer la limite entre les firmes appartenant et n'appartenant pas au réseau d'alliances ? Pourquoi ne pas rajouter une autre entreprise étant indirectement liée à l'un des membres? Habituellement, dans les articles sur les réseaux d'alliances, des algorithmes pour déterminer les groupes sont mobilisés (Lazzarini, 2007), mais ces techniques statistiques peuvent présenter des inconvénients. Au-delà de la question technique de ces algorithmes, on peut se demander si une entreprise peut appartenir à plusieurs réseaux d'alliances en même temps (Lecocq, 2003).

Une approche alternative peut être trouvée dans les alliances multilatérales. Lazzarini (2008) oppose clairement les réseaux d'alliances et les alliances multilatérales qui peuvent être définies comme un ensemble d'entreprises qui décident de créer un groupement ou une association formelle. Plus de détails peuvent être trouvés dans Doz & Hamel (1998) qui expliquent qu'une alliance multilatérale est composée d'accords généraux applicables à tous les membres du groupe. En d'autres termes, une alliance multilatérale est une grande alliance

multi-entreprises visant à développer des actions communes pour le bénéfice de l'ensemble des membres. On retrouve la logique de *clustering* telle qu'expliquée précédemment par Madhavan et al. (2004). Cette forme d'organisation conduit souvent à la création de règles et d'une entité formelle avec une marque dédiée et des ressources communes. Néanmoins, il est important de distinguer les alliances multilatérales des méta-organisations (Ahrne & Brunsson, 2008), qui regroupent également plusieurs entreprises au sein d'une entité formelle avec des règles propres. Les méta-organisations sont très souvent en situation de monopole (elles visent à rassembler toutes les entreprises d'une industrie), tandis que des alliances multilatérales peuvent rivaliser les unes avec les autres (Reitzes & Moss, 2008). Les alliances multilatérales sont particulièrement pertinentes dans notre analyse des alliances aériennes parce que l'adhésion des entreprises est clairement définie et nous permet de savoir précisément qui appartient à quelle alliance.

Si certaines thématiques sur les alliances semblent récurrentes, des préoccupations nouvelles ont émergé au cours des dernières années. Plus spécifiquement, ces nouvelles thématiques de recherche sur les alliances tendent à jouer sur les frontières des alliances en combinant ce concept avec d'autres. Nous nous proposons d'explorer quelques-unes de ces nouvelles perspectives dans la partie suivante.

Les alliances stratégiques sont généralement présentées comme une alternative à la concurrence frontale. Ce choix coopératif peut s'expliquer par la réduction des coûts de transaction, l'accès à de nouvelles ressources, la réalisation d'économie d'échelle, les possibilités d'apprentissage ou encore l'amélioration de la réactivité.

En dépit de leur attractivité, les alliances sont caractérisées par un très fort taux d'échec. Des réflexions sur la sélection des partenaires et sur les mécanismes de gouvernance ont donc été initiées afin de mesurer leur impact sur la performance de l'alliance. Par ailleurs, de plus en plus de travaux s'intéressent à des alliances plus complexes comme les triades ou les alliances multilatérales.

2. COMBINER LES CONCEPTS POUR DEVELOPPER DE NOUVELLES PERSPECTIVES SUR LES ALLIANCES

Comme nous l'expliquions au début de la partie, nous allons jouer sur la notion de « combinaison » pour explorer de nouvelles facettes de la littérature sur les stratégies d'alliances. Nous allons donc relier différentes sortes d'éléments afin de dépasser les débats classiques sur les alliances. Nous proposons donc quatre évolutions qui, selon nous, permettent d'appréhender différemment les alliances.

La première évolution consiste à passer de la combinaison des firmes à la combinaison des alliances. Jusqu'à présent, la majorité des recherches sur les alliances se concentraient au niveau de la dyade, et considéraient l'alliance comme un partenariat reliant plusieurs firmes. Nous proposons de changer d'unité d'analyse et d'observer comment une firme va combiner plusieurs alliances. Il ne s'agit pas ici d'étudier les stratégies de confrontations entre alliances, mais plutôt de voir comment une firme focale va gérer son portefeuille d'alliances. Nous proposons donc d'analyser plus en profondeur la littérature sur les portefeuilles d'alliances.

La deuxième évolution s'interroge sur le passage de la combinaison de partenaires à la combinaison de concurrents. En effet, l'augmentation du nombre d'alliances entre concurrents nous invite à nous interroger sur les spécificités de ce phénomène. Dépassant les cadres classiques (coopératifs ou concurrentiels) pour analyser ces alliances, nous proposons de nous appuyer sur le champ de la coopération pour mieux les analyser et les envisager comme des combinaisons de modes relationnels (concurrence et coopération).

La troisième évolution s'attache à montrer comment les alliances peuvent passer d'une logique de combinaison de ressources à une logique de combinaison de marchés. Si la majorité des alliances se font entre firmes appartenant au même secteur, de plus en plus d'alliances sont mises en place afin de redéfinir volontairement les frontières de leurs marchés. Nous étudions plus spécifiquement ces alliances redéfinissant les frontières des marchés.

Enfin la quatrième évolution s'attache à étudier le passage de la combinaison d'organisations à la combinaison de produits. L'enjeu est à la fois de voir dans quelle mesure il peut y avoir un effet de symétrie entre les deux, mais aussi de comprendre les implications

stratégiques de la combinaison de produits. Pour cela, nous analyserons la littérature sur le *bundling*.

2.1. De la combinaison de firmes à la combinaison d'alliances : l'étude des portefeuilles d'alliances

2.1.1. Pourquoi s'intéresser aux portefeuilles d'alliances ?

Comme nous l'expliquions précédemment, Gulati (1998) observait dans les années 1990 que la majorité des travaux sur les alliances se concentraient trop sur le niveau dyadique et que l'on avait tendance à oublier le réseau dans lequel les firmes sont intégrées (*embedded*). Tout un champ de la littérature est donc né avec les réseaux inter-organisationnels. Néanmoins, la majorité de ces travaux avaient pour unité d'analyse le réseau et non plus la firme ou la dyade.

Adoptant une position intermédiaire, les travaux sur les portefeuilles d'alliances des firmes étudient comment une firme focale établit et gère son réseau d'alliances. Comme l'explique Wassmer (2010), l'approche la plus commune pour comprendre les portefeuilles d'alliances est la logique additive (aussi appelée logique cumulative). Afin d'accéder à différentes ressources, la firme développe différentes alliances qu'elle accumule. Elle se retrouve alors rapidement à la tête d'un vrai portefeuille d'alliances. En d'autres termes, le portefeuille d'alliances d'une firme serait l'ensemble de ses alliances à un instant donné.

Longtemps considérés comme le résultat d'un phénomène naturel d'accumulation, les auteurs ont eu tendance à négliger la complexité des portefeuilles d'alliances. Plus spécifiquement, la majorité des contributions faisant mention des portefeuilles d'alliances posaient indirectement une hypothèse forte : l'indépendance des alliances entre elles. Concrètement, l'ajout d'une $n+1$ ème alliance se faisait indépendamment des n alliances précédentes. Or comme l'ont observé différents auteurs, on peut observer des phénomènes de *path-dependency* dans le choix des partenaires (Gulati & Gargiulo, 1999 ; Goerzen, 2007). De même, plusieurs contributions ont analysé les interactions entre les alliances au sein d'un portefeuille à un instant donné afin de mettre en évidence des phénomènes de synergies ou au

contraire de conflits (Parise & Casher, 2003 ; Wassmer et *al.*, 2010 ; Wassmer & Dussauge, 2011). Les portefeuilles d’alliances méritent donc une attention particulière.

2.1.2. Des définitions multiples

Il existe tout d’abord un problème de vocabulaire concernant les portefeuilles d’alliances. En effet, toutes les contributions n’utilisent pas le même vocabulaire pour parler de ce phénomène. Les frontières de l’objet de l’étude sont d’ailleurs relativement floues et dépassent parfois le portefeuille d’alliances pour étudier l’ensemble du réseau d’alliances. Ainsi, on retrouve souvent dans la littérature les expressions suivantes : *alliance network* (Baum et *al.*, 2000 ; Greve et *al.*, 2013; Rowley et *al.*, 2000), *alliance constellation* (Das & Teng, 2002 ; Lazzarini, 2007) ou encore *alliance web* (Doz & Hamel, 1998).

Si l’on se concentre sur le terme « portefeuille d’alliances », Wassmer (2010) en recense plusieurs définitions et conceptualisations. Nous reprenons dans le Tableau 2 la liste de définitions et conceptualisations qu’il observe.

Tableau 2. Définitions existantes des portefeuilles d’alliances

Etude	Conceptualisation du portefeuille d’alliances
Bae & Gargiulo (2004)	The set of alliances in which a firm is involved
Baum et <i>al.</i> (2000) or Rowley et <i>al.</i> (2000)	A focal firm’s egocentric alliance network (i.e., all direct ties with partner firms) (social network perspective)
Doz & Hamel (1998)	The set of bilateral alliances maintained by a focal firm
George et <i>al.</i> (2001)	A firm’s portfolio of strategic agreements or relationships
Hoffmann (2005, 2007)	All alliances of a focal firm
Lavie (2007)	A firm’s collection of direct alliances with partners
Lavie & Miller (2008)	A firm’s collection of immediate alliance partners
Parise & Casher (2003)	A firm’s network of business-partner relationships
Reuer et <i>al.</i> (2002)	A firm’s accumulated international joint venture experience (learning perspective)
Reuer & Ragozzino (2006)	All international joint ventures of a focal firm

Source : Wassmer (2010, p. 143)

En nous appuyant sur l'ensemble de ces définitions, nous retiendrons la définition suivante : un portefeuille d'alliances regroupe l'ensemble des alliances (horizontales et verticales) d'une firme focale à un instant donné. Cette définition nous permettra entre autres d'étudier de plus près la problématique de l'évolution d'un portefeuille d'alliances.

2.1.3. Les principaux axes de recherche sur les portefeuilles d'alliances

Cette partie de la thèse s'appuie sur la synthèse de la littérature proposée par Wassmer (2010), en y intégrant des références plus récentes.

Avant d'aller plus loin, il est intéressant d'observer que les recherches sur les portefeuilles d'alliances se sont inspirées de plusieurs disciplines ou champs théoriques. Nous retiendrons plus spécifiquement trois grands cadres théoriques mobilisés. (1) Le premier champ théorique s'appuie sur la théorie des réseaux sociaux (Ahuja, 2000 ; Bae & Gargiulo, 2004 ; Baum et al., 2000 ; Capaldo, 2007 ; Greve et al., 2013). Il s'agit essentiellement de déterminer les caractéristiques du portefeuille en termes de taille, densité, variété, et de les relier avec d'autres variables comme la performance ou la stabilité. (2) Le deuxième cadre théorique mobilisé est la théorie des ressources (Lavie, 2006 ; Rindova et al., 2012 ; Wassmer & Dussauge, 2012). Selon cette optique, les portefeuilles d'alliances permettent d'accéder simultanément à des ressources externes possédées par plusieurs entreprises afin de créer des synergies. (3) Enfin, la troisième approche s'appuie sur la théorie de la dépendance des ressources ou sur la contingence du portefeuille d'alliances face à l'environnement (Hoffmann, 2007 ; Lavie & Singh, 2011 ; Ozcan & Eisenhardt, 2009). Ces contributions s'intéressent essentiellement à la façon dont les firmes font évoluer leur portefeuille d'alliances en fonction des changements de l'environnement ou de leur stratégie.

D'un point de vue thématique, Wassmer (2010) distingue trois grandes catégories de travaux sur les portefeuilles d'alliances. Un premier groupe s'attache à comprendre les raisons de l'émergence de ces portefeuilles. Un deuxième ensemble de contributions cherche à analyser les configurations les plus pertinentes au sein d'un portefeuille d'alliances. Enfin, une troisième

catégorie d'articles s'intéresse au management opérationnel du portefeuille d'alliances d'une firme. Nous détaillons dans les parties suivantes ces trois axes de recherche.

2.1.3.1. *L'émergence des portefeuilles d'alliances*

Un premier courant de la littérature sur les portefeuilles d'alliances pose la question de leur raison d'être ainsi que de leur émergence. Pourquoi et comment naissent les portefeuilles d'alliances ? Deux approches s'opposent au sein de la littérature : l'approche émergente et l'approche volontariste.

L'approche émergente consiste à voir la construction d'un portefeuille d'alliances comme un processus additif. En d'autres termes, le portefeuille d'alliances ne serait que le résultat d'une série d'alliances individuelles (Bae & Gargiulo, 2004 ; Lavie & Miller, 2008). Selon cette vision, la firme n'aurait pas une vision d'ensemble cohérente de ses partenariats et considérerait chaque nouvelle alliance comme un évènement indépendant. La constitution d'un portefeuille d'alliances résulterait bien plus d'une stratégie émergente que d'une stratégie délibérée (Mintzberg & Waters, 1985). Comme l'expliquent Wassmer et *al.* (2010), cette vision d'un portefeuille d'alliances non-structuré fait d'autant plus sens que de manière générale les alliances sont signées par des responsables locaux pour répondre à des problèmes locaux, sans nécessairement avoir conscience des conséquences globales qu'elles peuvent avoir.

A l'inverse, l'approche volontariste considère que le portefeuille d'alliances d'une firme va être construit volontairement pour être en lien avec la stratégie de la firme focale (Koza & Lewin, 1998 ; Hoffmann, 2007 ; Lavie & Singh, 2011). Ainsi, Koza & Lewin (1998) parlent de coévolution entre la stratégie et le portefeuille d'alliances pour montrer qu'il y a réellement interaction entre les deux. Dans la continuité de ces travaux, Hoffmann (2007) ou Lavie & Singh (2011) insistent sur le fait que les alliances permettent de mettre en œuvre et de continuer la stratégie de la firme focale, tout en admettant que le portefeuille d'alliances peut aussi agir comme une contrainte ou un frein pour le développement de stratégies de rupture. Insistant sur le caractère simultané des alliances au sein d'un portefeuille, George et *al.* (2001) voient par ailleurs dans ce phénomène une stratégie de réduction des risques grâce à la diversification des

accès aux ressources. Toujours dans cette vision volontariste, Wassmer & Dussauge (2011) mettent en évidence les synergies (en termes de ressources) créées par la constitution d'un portefeuille d'alliances cohérent. Certains auteurs vont même plus loin en expliquant que le portefeuille d'alliances permet de positionner son entreprise par rapport à ses marchés et à ses concurrents et donc de définir son groupe stratégique (Gulati & Higgins, 2003 ; Ozcan & Eisenhardt, 2009).

Puisque tous les portefeuilles d'alliances n'ont pas les mêmes objectifs, on pourrait s'attendre à observer des configurations différentes. A cette fin, nous devons étudier de plus près leurs configurations.

2.1.3.2. La configuration des portefeuilles d'alliances

Pour caractériser la configuration d'un portefeuille d'alliances, la majorité des contributions se sont inspirées des travaux sur les réseaux sociaux. Différents critères permettent alors d'appréhender la configuration du portefeuille d'alliances : la taille (i.e. le nombre de partenaires), l'étendue (*breadth*), la diversité ou la redondance des liens, etc. (Wassmer, 2010).

Si certaines contributions demeurent essentiellement descriptives (Rosenkopf & Schilling, 2007), la majorité d'entre elles cherchent à mesurer l'impact de ces différents critères, pris séparément ou combinés. On conçoit en effet assez facilement que la configuration d'un portefeuille d'alliances relève d'un subtil équilibre et que des relations monotones entre les différentes variables sont peu probables. Par ailleurs, comme l'expliquent Baum et al. (2000), une bonne configuration relève avant tout d'un processus d'arbitrage. Selon eux, il faut « accéder à des informations et des capacités toujours plus variées au sein de chaque alliance pour produire des vrais avantages, tout en minimisant les coûts de redondance, de conflit et de complexité » (p. 270)⁴.

Concernant l'impact de la taille sur la performance (essentiellement envisagée sous l'angle de l'innovation), il n'y a pas réellement de relation empirique claire. Selon l'échantillon envisagé, elle peut affecter positivement ou négativement la performance. Certains trouvent

⁴ “[...] access to more diverse information and capabilities per alliance, and thus produces desired benefits with minimum costs of redundancy, conflict and complexity.”

même une relation en U inversé (Deeds & Hill, 1996). Bien plus que la taille, il apparaît que c'est l'étendue – *breadth* – du portefeuille d'alliances qui affecte la performance (Ahuja, 2000) ainsi que la qualité des partenaires (Stuart, 2000). Ces études montrent ainsi que c'est la variété et la qualité des ressources qui importent bien plus que leur quantité. Pour autant, encore une fois la relation n'est pas monotone, car trop de variété peut être dangereuse en augmentant la complexité et les risques de conflits au sein du portefeuille d'alliances (Goerzen & Beamish, 2005; Wassmer et al., 2010).

En parallèle de ces études essentiellement quantitatives, d'autres travaux ont réfléchi à la configuration optimale d'un portefeuille d'alliances d'un point de vue plus managérial. Considérant les fortes interactions entre alliances au sein d'un même portefeuille, des contributions mettent en évidence la nécessité de configurer son réseau pour optimiser les synergies et minimiser les conflits entre alliances (Parise & Casher, 2003 ; Wassmer & Dussauge, 2011). D'un point de vue concret, il faut essayer d'éviter les doublons dans les alliances (Baum et al., 2000 ; Burt, 1992), même si cela permet de limiter sa dépendance vis-à-vis de certains partenaires puissants (Bae & Gargiulo, 2004).

Enfin, la question de la configuration ne serait pas totalement traitée sans parler des évolutions des configurations des portefeuilles d'alliances. Ce point sera traité plus loin dans ce texte (partie 2.1.4).

2.1.3.3. *Le management des portefeuilles d'alliances*

La notion de management des portefeuilles d'alliances (et donc des alliances) renvoie au concept de « capacité à gérer des alliances » (*alliance capability*). Khanna (1998, p. 351) la définit comme « la capacité d'une firme à identifier des partenaires, mettre en places des alliances, s'assurer de leur gestion au quotidien et des possibles changements ou arrêts qui pourraient intervenir. »⁵. Cette capacité ne vient pas seulement de l'expérience accumulée par la firme du fait de ses partenariats

⁵ "a firm's ability to identify partners, initiate alliances, and engage in the ongoing management and possible restructuring and termination of these alliances."

précédents, mais elle réside aussi dans des efforts de formalisation et d'apprentissage (Kale & Singh, 2009).

Dans le cadre des portefeuilles d'alliances, le passage d'une logique dyadique à une logique de portefeuille n'est pas toujours évidente. En effet, un cadre local n'a pas toujours conscience des implications globales de ses actions en termes d'alliances (Wassmer & Dussauge, 2011). Un effort doit donc être fait pour former les managers aux enjeux des portefeuilles d'alliances (Parise & Casher, 2003). Plus spécifiquement, il est important de s'assurer que l'ensemble des acteurs au sein de la firme soient au courant de la signature de l'alliance afin d'anticiper les éventuels conflits (Wassmer et al., 2010).

2.1.4. Un intérêt plus particulier pour l'évolution des portefeuilles d'alliances

A la fin de son article de synthèse, Wassmer (2010) identifie plusieurs pistes de recherche sur les portefeuilles d'alliances. Parmi celles-ci, il insiste sur le manque de travaux s'intéressant à la dynamique et à l'évolution des portefeuilles d'alliances. Nous nous proposons donc d'étudier ce point plus en profondeur.

2.1.4.1. Une revue de la littérature existante sur l'évolution des portefeuilles d'alliances

La littérature existante a fourni un certain nombre d'explications sur les dynamiques d'évolution des portefeuilles d'alliances. Un premier courant de recherche a examiné l'interaction entre le stock de ressources (propres et externes) d'une entreprise focale et sa position dans son réseau de relations. L'enjeu est alors d'expliquer les évolutions du réseau d'alliances à travers les interactions entre les ressources propres de la firme et celles du réseau qui l'entoure (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996 ; Gulati & Gargiulo, 1999 ; Min & Mitsuhashi, 2012). Selon cette optique, la complémentarité des ressources et la structure des réseaux sociaux sont les principaux déterminants des reconfigurations du portefeuille d'alliances.

Un autre courant de recherche met en évidence le lien entre la stratégie d'une entreprise, son environnement, et la reconfiguration de ses ressources externes au fil du temps (Dittrich et

al., 2007 ; Hoffmann, 2007 ; Lavie & Singh, 2011 ; Ozcan & Eisenhardt, 2009). Dans une telle perspective, le stock de ressources externes d'une entreprise et le portefeuille d'alliances vont co-évoluer en fonction de la stratégie implémentée, essentiellement pour réduire les effets de l'incertitude de l'environnement. Dans cette optique, un certain nombre d'articles ont étudié le lien entre l'évolution du stock de ressources externes et la croissance de la firme focale. Il s'agit alors de voir comment les alliances formées répondent aux besoins spécifiques de la firme focale en fonction du cycle de vie (Hite & Hesterly, 2001 ; Maurer & Ebers, 2006 ; Rindova et *al.*, 2012). Ces études s'attachent en particulier à étudier l'évolution de la nature des liens (forts ou faibles) tout au long du cycle de vie des entreprises.

Enfin, certaines contributions ont également montré que le stock de ressources d'une entreprise peut être à la fois une incitation et une opportunité pour les collaborations inter-entreprises (Ahuja, 2000). Par conséquent, le stock de ressources d'une entreprise peut être à la fois un déclencheur pour obtenir l'accès aux ressources externes supplémentaires, mais aussi un élément rendant l'entreprise attrayante pour les partenaires potentiels qui cherchent à accéder à des ressources complémentaires. Ainsi, alors que les jeunes entreprises avec des dotations en ressources faibles cherchent souvent des ressources externes pour soutenir leur croissance (Baum et *al.*, 2000 ; Gulati & Higgins, 2003 ; Mouri et *al.*, 2012), les entreprises matures peuvent en revanche représenter des partenaires intéressants du fait de leur stock important de ressources. La croissance d'une entreprise, par conséquent, joue un rôle important dans l'interaction entre le stock et les flux de ressources (Rindova et *al.*, 2012).

2.1.4.2. Une proposition de contribution sur l'évolution des portefeuilles d'alliances

La plupart des contributions se sont concentrées sur les conséquences de ces reconfigurations plutôt que sur leurs antécédents. Des contributions récentes ont mis en évidence le rôle central des coûts d'opportunité dans le redéploiement des ressources (Levinthal & Wu, 2010 ; Wu, à paraître). S'appuyant sur des études qui ont examiné la réallocation des ressources excédentaires (Helfat & Eisenhardt, 2004 ; Penrose, 1959), on observe que les firmes peuvent reconfigurer leurs ressources sous-utilisées de manière optimale. Cependant, ces articles se concentrent

essentiellement sur les ressources résidant à l'intérieur des limites de la firme, c'est-à-dire qu'ils n'incluent pas les ressources externes. Par ailleurs, ces contributions posent l'hypothèse que toutes les ressources peuvent être redéployées librement.

En parallèle, de nombreuses études sur le cycle de vie des entreprises ont identifié des besoins en ressources spécifiques au cours des différentes étapes de la vie d'une entreprise (Lewis & Churchill, 1983 ; McKelvie & Wiklund, 2010 ; Miller & Friesen, 1984 ; Scott & Bruce, 1987). Or, la plupart des recherches ayant lié la problématique des alliances avec celle du cycle de vie de l'entreprise ont mis l'accent sur certaines phases du cycle de vie, principalement la phase de démarrage (Baum et *al.*, 2000 ; Mouri et *al.*, 2012 ; Ozcan & Eisenhardt, 2009). En examinant des portefeuilles d'alliances à un stade spécifique du cycle de vie, ces études se privent de la possibilité d'analyser la manière dont l'évolution des besoins en ressources influence la configuration du portefeuille d'alliances. En nous concentrant sur la problématique des déterminants de ces reconfigurations, nous étudions comment le portefeuille d'alliances d'une firme évolue tout au long de son cycle de vie.

Un portefeuille d'alliances regroupe l'ensemble des alliances (horizontales et verticales) d'une firme focale à un instant donné. Il s'agit d'un niveau d'analyse intermédiaire entre la dyade et le réseau inter-organisationnel.

Alors que certains travaux voient dans le portefeuille d'alliances la simple accumulation d'alliances dyadiques, d'autres articles mettent en évidence la nécessité de concevoir le portefeuille d'alliances comme un tout cohérent. La configuration et l'évolution du portefeuille ont donc été analysées en vue d'établir des liens avec la performance de la stratégie d'alliance. En parallèle, des réflexions plus opérationnelles ont été menées pour voir comment développer des outils permettant de gérer au mieux les conflits et synergies au sein d'un portefeuille d'alliances.

Néanmoins, la question de l'évolution du portefeuille d'alliances et de son lien avec le cycle de vie de la firme focale n'a pas été pleinement étudiée et sera au centre de nos réflexions.

2.2. De la combinaison de partenaires à la combinaison de concurrents : l'étude de la coopération

2.2.1. Pourquoi s'intéresser à la coopération ?

Dans la recherche d'un partenaire pour former une alliance, il s'avère bien souvent que ce sont les concurrents directs qui possèdent les ressources dont on a besoin (Fernandez & Le Roy, 2010; Gnyawali & Park, 2009, 2011 ; Inkpen & Tsang, 2005). En effet, cherchant à répondre aux mêmes besoins auprès des consommateurs, des firmes concurrentes vont avoir tendance à développer des ressources relativement proches. Or loin d'être impossible, cette coopération avec un concurrent peut conférer de nombreux avantages aux deux entreprises (Hamel et *al.*, 1989). D'ailleurs, l'étude des alliances entre concurrents n'est pas un sujet nouveau. Cela a déjà été proposé par le passé, mais généralement l'accent était mis soit sur la dimension concurrentielle de l'alliance (Hamel et *al.*, 1989 ; Hamel, 1991), soit au contraire sur la dimension coopérative (Meschi, 2006 ; Fjeldstad et *al.*, 2004)

Nous considérons cependant que les relations d'alliances entre concurrents méritent un cadre théorique spécifique du fait d'un certain nombre de particularités. Nous faisons pour cela appel au champ de la coopération qui étudie spécifiquement les relations de coopération entre concurrents. On admet généralement que la coopération comporte plusieurs éléments opposés et des dualités (Clarke-Hill et *al.*, 2003). Plus précisément, la plupart des tensions associées à la coopération résultent de la combinaison de deux dimensions opposées: la coopération et la concurrence. Ces tensions entre coopération et compétition peuvent d'ailleurs expliquer en partie la forte instabilité des relations coopératives (Das et Teng, 2000). Contrairement à une relation classique de collaboration, la poursuite simultanée de la concurrence et la collaboration a tendance à créer des tensions plus intenses et plus difficiles à gérer du fait de la situation paradoxale (Clarke-Hill et *al.*, 2003). Néanmoins, dans de telles circonstances, les organisations peuvent aussi chercher à combiner les avantages des deux dimensions opposées. Derrière cette logique de combinaison, on observe que la concurrence et la coopération peuvent en fait fonctionner comme des forces complémentaires (Chen, 2008 ; Gimeno, 2004). Ainsi, le conflit

n'est pas nécessairement une menace. Au contraire, il doit être accepté et considéré comme un problème à gérer (Bengtsson & Kock, 2000 ; Gnyawali et al., 2008 ; Luo et al., 2006) dont les résultats peuvent être très bénéfiques. En effet, la dimension compétitive dans les accords de coopétition est essentielle pour éviter la complaisance et pour maintenir la tension créatrice au sein des organisations (Bengtsson & Sölvell, 2004 ; Lado et al., 1997 ; Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004). Le problème n'est donc pas de choisir entre la concurrence et la coopération, mais plutôt d'apprendre à gérer et dépasser les tensions entre les deux (Bengtsson et al., 2010 ; Chen, 2008 ; Clarke-Hill et al., 2003).

L'enjeu est réel car les bénéfices associés à la coopétition sont importants. La première contribution à avoir saisi les spécificités de la coopétition est l'ouvrage de Brandenburger & Nalebuff (1996) dans lequel ils développent un modèle de théorie des jeux mettant en évidence l'intérêt de coopérer et rivaliser simultanément. La première contribution académique sur la coopétition, (sans pour autant utiliser le nom de coopétition car les auteurs utilisent le terme *syncretic rent-seeking behavior*) est celle de Lado et al. (1997). Les auteurs expliquent (p. 123) : « D'un côté, ils peuvent développer leur avantage concurrentiel en s'appuyant sur des ressources rares, créant de la valeur et difficilement imitables grâce à la logique concurrentielle. De l'autre, ils peuvent développer leur avantage collaboratif par (a) le développement de vraies relations coopératives avec des partenaires fiables, (b) par l'identification d'opportunités stratégiques permettant des gains à somme positive et (c) par l'assurance d'un certain niveau d'engagement des ressources afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'alliance. »⁶. On retrouve des arguments très similaires dans le texte de Bengtsson et al. (2003, p. 4) : « Dans la partie coopérative de la relation, une firme va gagner accès à des ressources externes comme du savoir-faire, des ressources financières ou d'autres ressources inestimables. Dans la partie compétitive, les firmes sont obligées de générer un avantage concurrentiel par rapport à l'autre acteur, en essayant d'être plus efficace, mieux organisée ou plus proche des clients. »⁷.

⁶ "On the one hand, they can achieve competitive advantage through leveraging their rare, valuable, and imperfectly imitable resources in competitive contexts. On the other hand, they can achieve collaborative advantage by (a) effectively locating genuinely cooperative and trustworthy partners, (b) identifying strategic opportunities for realizing positive-sum gains, and (c) making the resource commitments necessary to realize the strategic goals of the alliance."

⁷ "In the cooperative part of the relationship a firm will gain access to external resources, such as know-how, finances or other invaluable assets. In the competitive part the firms are forced to generate a

On voit clairement que tout l'enjeu de la coopétition est d'arriver à tirer des avantages des dualités propres à ce mode organisationnel.

2.2.2. *De multiples définitions*

On attribue généralement à Ray Noorda, le fondateur de Novell, la paternité du terme «coopétition» dans les années 1980-1990. Il utilisait alors ce concept pour décrire la nécessaire coopération au niveau des standards entre firmes concurrentes dans l'informatique. Il faut attendre le milieu des années 1990 avec les travaux de Brandenburger & Nalebuff (1996) pour voir une première théorisation des stratégies coopétitives. Néanmoins, la démarche de Brandenburger & Nalebuff (1996) est considérée avec scepticisme par la communauté scientifique qui se lance alors dans un travail de reconstruction et de réappropriation du concept de coopétition (Chiambaretto, 2011). Ainsi, on considère généralement que les premiers véritables travaux sur la coopétition sont ceux de Lado et *al.* (1997), de Bengtsson & Kock (1999, 2000) ou encore Dagnino & Padula (2002). Cependant, dès ces premières contributions, il apparaît que la coopétition peut prendre plusieurs formes, rendant son étude plus complexe. En effet, les stratégies de coopération entre concurrents peuvent se faire selon différentes modalités, posant ainsi des problèmes de définition.

La majorité des contributions sur la coopétition tendent à mobiliser les mêmes définitions. Il s'agit de définitions consensuelles, suffisamment globales, pour se positionner au-dessus des débats sur les frontières de la coopétition. Plus les années passent, plus des définitions larges sont adoptées afin de prendre en compte les apports des nouvelles contributions. Nous fournissons ici trois définitions (par ordre chronologique) pour montrer cette évolution. La première est celle de Bengtsson & Kock (2000, p. 412) qui, s'appuyant sur les activités et les ressources, définissent la coopétition comme la « *relation dyadique et paradoxale émergeant quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en*

competitive advantage relatively to the other actor, by being i.e. more efficient, well organized or customer oriented.”

compétition sur d'autres activités »⁸. Tentant d'aller au-delà de la question des activités et des relations dyadiques, Dagnino & Padula (2002) décrivent la coopération comme un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs. La question du nombre d'acteurs est donc posée et parler de système permet d'envisager la possibilité de relations coopératives entre plus de deux acteurs. Enfin, comme troisième définition, nous proposons celle de Gnyawali et al. (2008, p. 386), à savoir « *la coopération et la concurrence simultanées entre différents acteurs individuels ou organisationnels* »⁹. On observe ici un élargissement permettant de prendre en compte des relations de coopération différentes : entre individus, horizontales/verticales,...

On pourrait ainsi multiplier les définitions de la coopération. Il est plus intéressant de mettre en avant les points communs qui semblent faire consensus. Dans une synthèse de la littérature existante, Le Roy et al. (2010) mettent en avant les principaux points permettant de définir la coopération : (1) Il faut que la coopération et la coopération aient lieu en même temps, ce qui exclut les cas dans lesquels elles sont successives et non simultanées. (2) Il faut que la coopération soit entendue au sein de relations horizontales, les entreprises devant être en coopération pour satisfaire les mêmes clients. Nous reviendrons sur les limites de cette approche consensuelle de la coopération.

2.2.3. Les principaux axes de recherche sur la coopération

2.2.3.1. L'étude des déterminants de la coopération

Pour justifier le recours à cette stratégie « contre-nature » (Fernandez & Le Roy, 2010, p. 157), toute une réflexion a été entamée sur les déterminants de la coopération. Différentes approches ont ainsi été mobilisées, étudiant tant des facteurs internes qu'externes.

⁸ "The dyadic and paradoxical relationship that emerges when two firms cooperate in some activities, such as in a strategic alliance, and at the same time compete with each other in other activities."

⁹ "Co-opetition refers to simultaneous cooperation and competition between different individual or organizational actors"

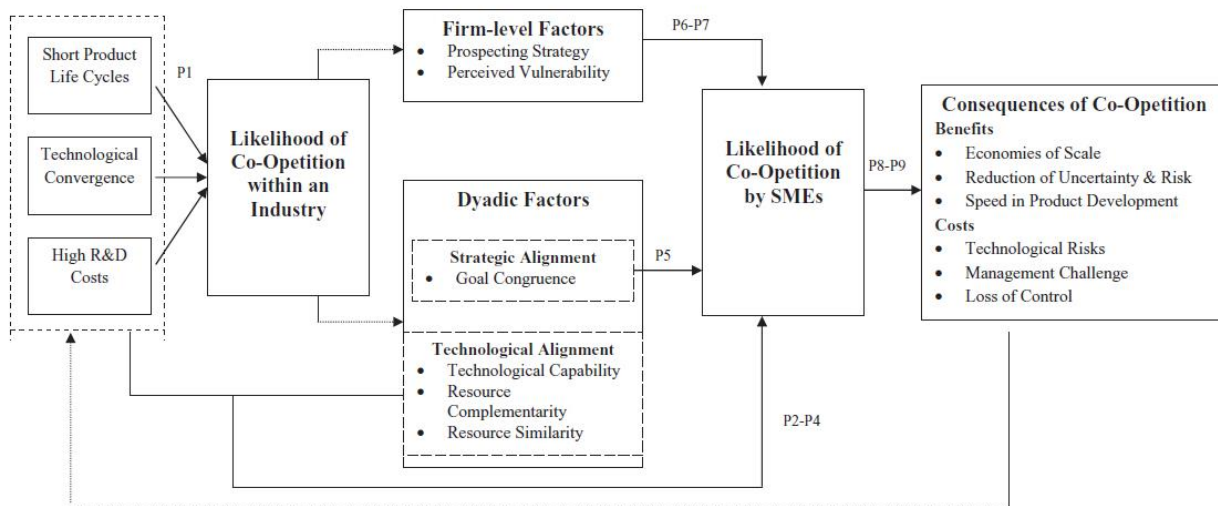
Du point de vue des déterminants internes, la première justification de cette stratégie vient de Brandenburger & Nalebuff (1996) qui mobilisent la théorie des jeux. La coopération est alors une façon de passer d'une situation « *win-lose* » (modèle concurrentiel classique) à une situation « *win-win* ». Pour reprendre leur métaphore du gâteau, la dimension coopérative permet de faire croître la taille du gâteau qui devra être partagé au cours de la phase concurrentielle. Cette justification par la théorie des jeux a été rapidement complétée par une approche par les ressources. Avec les travaux de Lado et *al.* (1997) ou de Bengtsson & Kock (1999, 2000), la coopération est alors vue comme une opportunité d'avoir accès à des ressources détenues par d'autres firmes. On retombe alors dans le paradigme de la « *relational view* » (Dyer & Singh, 1998), avec une nuance importante: le maintien d'une relation de concurrence qui assure la supériorité de la coopération sur les alliances classiques. La coopération permet certes d'obtenir les ressources manquantes, mais le maintien d'une forme de concurrence sert de pression pour maintenir un certain niveau d'innovation et des comportements plus offensifs sur le marché. Enfin, une dernière justification interne de la coopération consiste à voir en elle une opportunité d'apprentissage pour la firme (Baumard, 2010). Un peu selon la même logique que pour les ressources, la coopération est une opportunité pour une firme d'apprendre de ses concurrents sur certaines activités (souvent non-stratégiques) tout en restant en concurrence sur le reste de ses activités.

En parallèle, une série de déterminants externes peuvent favoriser l'émergence des stratégies de coopération entre firmes d'un secteur donné. Selon Bonel & Rocco (2007) ou Gnyawali & Park (2009), les caractéristiques ou la structure d'une industrie peuvent expliquer l'attrait des stratégies de coopération. Ainsi, l'importance de la technologie, les dépenses de R&D élevées, le raccourcissement du cycle de vie des produits auraient tendance à conduire des firmes concurrentes à coopérer entre elles. Au-delà des caractéristiques de l'industrie, d'autres facteurs externes peuvent jouer. En effet, le choix d'un tel mode relationnel ne dépend pas seulement des acteurs en jeu dans la dyade ou le réseau : les parties prenantes peuvent jouer un rôle dans l'émergence de ces stratégies. Ainsi, des acteurs tiers peuvent contribuer au développement de la coopération en façonnant les relations entre les membres d'une industrie (Jacobides et *al.*, 2006). Ils peuvent par exemple avoir une certaine vision de l'industrie et

contribuer à l'essor de tout un écosystème autour d'eux (Gueguen, 2009). L'Etat aussi peut favoriser les relations de coopération entre concurrents pour améliorer la compétitivité d'un secteur par exemple (Breznitz, 2009 ; Rusko, 2011). De même, les clients peuvent pousser à la coopétition de plusieurs manières. La convergence des industries et la demande des clients pour des solutions intégrées (ordinateur + imprimante) peuvent conduire des firmes concurrentes à coopérer sur certains marchés pour proposer des produits complets (Ancarani & Costabile, 2010). Par ailleurs, dans les secteurs où les clients sont des firmes (donc dans une relation B2B), les clients possèdent généralement un pouvoir de négociation très fort. Ils vont donc pouvoir utiliser ce pouvoir de négociation pour pousser des concurrents à coopérer afin d'obtenir un produit répondant parfaitement à leurs besoins (Depeyre & Dumez, 2010; Fernandez, 2011 ; Wu et al., 2010).

Une vision intégrée de ces différents déterminants est proposée par Gnyawali & Park (2009) dans le cadre plus particulier des PME (Figure. 4).

Figure 4. Principaux déterminants des relations de coopération



Source : Gnyawali & Park (2009, p. 314)

2.2.3.2. *Le management de la coopération*

La présence simultanée de comportements coopératifs et concurrentiels favorise l'émergence de tensions entre les partenaires (Bengtsson & Kock, 2000 ; Clarke-Hill et al., 2003). Ces tensions se retrouvent principalement aux niveaux inter-organisationnel et intra-organisationnel.

Au niveau inter-organisationnel, les tensions coopératives ont pour effet d'accroître le risque d'opportunisme entre les deux firmes (Das & Teng, 2000). Parmi les outils mobilisés pour réduire cette instabilité, on retrouve l'ensemble des mécanismes détaillés dans la partie sur la gouvernance des alliances : échanges de capitaux, clauses légales, etc. Plus spécifiquement, dans le cadre de la coopération, certaines études se sont intéressées à la problématique de la confiance qui semble jouer un rôle encore plus central. On recense plusieurs types de confiance. Dagnino & Padula (2002, p. 10) créent ainsi un continuum de confiance *«qui va de l'opportunisme/méfiance aux formes de confiance fortes et peut s'avérer utile pour interpréter les échanges coopératifs entre firmes»*¹⁰. Castaldo & Dagnino (2009) présentent une typologie bien plus riche, car multidimensionnelle. Ils considèrent qu'il y a 3 catégories de confiance : la confiance calculée (qui résulte d'un calcul économique, c'est-à-dire avoir intérêt à faire confiance), la confiance basée sur l'expérience (la connaissance du partenaire et l'historique des relations nous permettent de faire confiance) et enfin la confiance fondée sur les valeurs (la confiance est le résultat d'un partage de valeurs). Dans un premier temps, la coopération sera assez agressive et à dominante économique : la confiance qui unira les deux acteurs sera essentiellement calculée. La répétition de ces séquences de collaboration va donner à la coopération une dimension plus coopérative, et la confiance sera le fruit des expériences réussies par le passé. Enfin, la dimension collaborative ayant pris le dessus, les firmes vont commencer à partager les mêmes valeurs. La dimension sociale s'amplifiera donc et la confiance sera essentiellement due au partage des valeurs.

D'un point de vue intra-organisationnel, le premier article à avoir entamé une réflexion sur les implications managériales de la coopération est celui de Bengtsson & Kock (2000). Ils

¹⁰ "which goes from opportunism/distrust to strong form of trust and which may prove useful in interpreting interfirm cooperative exchanges"

mettent en avant plusieurs éléments concernant l'impact organisationnel de la coopération. Tout d'abord, si l'entreprise peut arriver à gérer le paradoxe de la coopération, l'individu rencontre des difficultés à le faire. Le coût cognitif (Journé, 1999) lié à la coopération au niveau individuel est beaucoup trop élevé. Pour éviter que ce paradoxe soit intériorisé au niveau de l'individu, les auteurs recommandent de séparer (dans l'organisation de l'entreprise) les activités amenées à coopérer et celles en compétition. Pour autant, si le principe de séparation est fortement recommandé (Bengtsson & Kock, 2000 ; Poole & Van de Ven, 1989), il est aussi générateur de tensions. L'implémentation de la séparation peut impliquer des tensions au sein des firmes et entre les individus. Ces tensions expliquent pourquoi il est clairement nécessaire pour les entreprises de mettre en place des outils d'organisation et de gestion pour éviter les divisions internes et l'implosion de l'entreprise. Dans cette optique, une vision intégrée de la concurrence et de la coopération est souvent recommandée (Luo et *al.*, 2006 ; Chen, 2008). L'objectif des managers impliqués dans des relations de coopération est donc de trouver un équilibre entre les deux dimensions afin d'optimiser les avantages de la coopération (Luo et *al.*, 2006). Une façon de procéder consiste à développer un état d'esprit coopératif pour gérer efficacement la nature paradoxale de la coopération (Chen, 2008).

D'un point de vue concret, on commence seulement à voir apparaître des publications sur des outils permettant de gérer la coopération. On retiendra par exemple la publication récente de Fernandez & Le Roy (2013) sur les équipes projets coopératives dans le secteur de l'aérospatiale.

2.2.3.3. L'impact de la coopération sur la performance

Si l'on s'en tient aux modèles théoriques, la coopération devrait offrir des performances supérieures aux autres modèles relationnels (coopératifs ou non). En effet, une des spécificités de la coopération est de prendre ce qu'il y a de mieux dans chacun des modes relationnels pour les combiner ensemble. Mais qu'en est-il réellement ?

Si les premières études ont montré une relation positive entre les comportements coopératifs et la performance des partenaires (Bagshaw & Bagshaw, 2001 ; Quintana-Garcia &

Benavides-Velasco, 2002), les résultats observés sont généralement faibles. Comme l'explique Walley (2007, p. 20), « même si des études sur le lien entre coopération et performance existent, une telle vérification empirique est encore limitée. Il serait donc raisonnable de conclure que plus de vérifications des avantages et des coûts de la coopération sont nécessaires. »¹¹

Avant même d'étudier la relation empirique entre coopération et performance, il convient de s'interroger sur la façon de mesurer la coopération (Fernandez et al., 2009). La plupart des travaux s'attaquant au problème créent généralement une variable *dummy* qui prend la valeur 1 lorsque la firme coopère avec un concurrent. Or la coopération est un concept multidimensionnel qui reste pour l'instant mal mesuré dans les travaux existants.

Néanmoins depuis quelques années, avec le développement de bases de données spécifiques, on observe l'émergence de nouveaux travaux tâchant de lier stratégies de coopération et performance. Les résultats obtenus sont mitigés certains articles mettant en évidence des relations négative (Kim & Parkhe, 2009), neutre (Knudsen, 2007) ou au contraire positive (Luo et al., 2007, Peng et al., 2012). Des travaux récents cherchent donc à mettre en évidence des variables modératrices pouvant expliquer ces résultats divergents. Ritala (2012) explique ainsi que le lien entre coopération et performance n'est pas uniforme et qu'il fluctue considérablement suivant les secteurs. Il montre que l'incertitude des marchés et les externalités de réseau affectent positivement l'effet des stratégies de coopération sur la performance. A l'inverse, plus la concurrence est intense dans un secteur, moins la coopération aura d'impact sur la performance de la firme. Dans la même lignée, Le Roy et al. (2012) expliquent la variabilité des résultats par l'ancrage géographique des firmes. Ils mettent ainsi en évidence que la coopération est une stratégie d'autant plus pertinente que les concurrents sont éloignés géographiquement.

2.2.4. Un intérêt plus particulier pour les typologies de la coopération

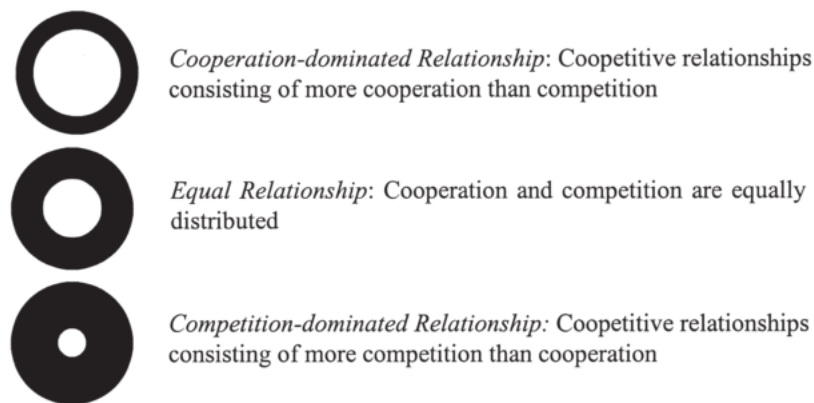
2.2.4.1. Une revue des principales typologies des relations de coopération

¹¹ "However, even though studies of cooperation and firm performance exist, such empirical verification is limited. It would seem reasonable to conclude, therefore, that further verification of the benefits (and costs) accruing to firms that undertake cooperation is needed"

La plupart des typologies concernant la coopération ne sont pas réellement des typologies de la coopération. En d'autres termes, ces typologies considèrent la coopération comme un résultat possible parmi d'autres modes relationnels. C'est par exemple le cas de la typologie proposée par Lado et al. (1997).

Il existe néanmoins plusieurs typologies de la coopération. Une première typologie de coopération est proposée par Bengtsson & Kock (2000). Considérant la coopération comme un mélange de coopération et de compétition, ils décident d'établir une typologie des accords coopératifs en fonction du degré de coopération par rapport à la compétition. Ils obtiennent la typologie suivante (Figure 5):

Figure 5. Typologie de la coopération proposée par Bengtsson & Kock (2000)



Source : Bengtsson & Kock (2000, p. 416)

Cette première typologie insiste sur l'importance relative des différentes actions compétitives et coopératives. De manière sous-jacente, la question qui est posée par cette typologie est de savoir dans quelle mesure la relation de coopération sera génératrice de tensions ou non. Implicitement, on pourrait presque y associer une dimension normative en faveur de la relation équilibrée.

Visant un tout autre objectif, la deuxième typologie que nous présentons s'intéresse au nombre d'acteurs et au nombre d'activités concernés par la relation de coopération. En effet, si les premiers travaux sur la coopération ont envisagé cette relation dans un contexte dyadique, il est apparu que cette stratégie relationnelle pouvait regrouper un nombre plus important d'acteurs. D'ailleurs, si l'on revient sur les origines mêmes du concept de coopération, Ray

Noorda faisait référence à des écosystèmes d'affaires bien plus qu'à des relations dyadiques (Gueguen, 2009). De même, suivant le nombre d'activités ou ressources mises en commun dans le cadre de l'accord de coopération, on conçoit aisément que le niveau de complexité soit différent. En croisant ses deux dimensions, Dagnino & Padula (2002) proposent une nouvelle typologie de la coopération dont ils distinguent quatre déclinaisons (Figure 6).

Figure 6. Typologie de la coopération proposée par Dagnino & Padula (2002)

		<i>Number of Firms</i>	
		Two	More than Two
<i>Level of Value Chain</i>	Single	Simple Dyadic Cooperation	Simple Network Cooperation
	Several	Complex Dyadic Cooperation	Complex Network Cooperation

Source : Dagnino & Padula (2002, p. 15)

En continuant de jouer sur la notion de niveaux, une troisième typologie a été proposée par Gnyawali et al. (2008). Elle insiste sur les interactions entre les différents niveaux organisationnels et structurels de la coopération (Figure 7). Cette typologie de la coopération est intéressante car elle pose la question de la structure de la coopération. En effet, contrairement aux typologies précédentes, celle-ci envisage la possibilité de relations coopératives entre entités verticalement adjacentes et à des périodes différentes. Dans le courant même du *typological theorizing* (i.e. faire avancer la théorie grâce aux typologies), cette typologie pose clairement des questions sur la nature même de la coopération. Par exemple, peut-on parler de coopération lorsqu'il s'agit de faire des accords de coopération verticaux ou entre des firmes appartenant à des secteurs différents ? Certains défendent cette idée (Brandenburger & Nalebuff, 1996 ; Gnyawali et al., 2008) et d'autres la rejettent (Bengtsson & Kock, 2000 ; Le Roy et al., 2010) arguant qu'il ne s'agit pas de véritables concurrents.

Figure 7. Typologie de la coopération proposée par Gnyawali et al. (2008)

Locus of Co-Opetition		Axis of Co-Opetition	
		Vertical	Horizontal
Dyad (Same firms)	Temporally and spatially colocated	Co-opetition between players who are vertically adjacent to each other in the industry value chain and who compete and collaborate in the same domains Manufacturer works with dominant retailer as well as smaller retailers, but helps the smaller retailer to survive so that the dominant retailer does not have a monopoly	Co-opetition between players who are rivals at the same stage in the industry value chain and who compete and collaborate in the same domains Example: Samsung and Sony in LCD TV
	Temporally and spatially separate	Co-opetition between players who are vertically adjacent to each other in the industry value chain and who compete in one domain and collaborate in another domains	Co-opetition between players who are rivals at the same stage in the industry value chain and who compete in one domain and collaborate in another domain
Multiple Firms		Co-opetition between players who are vertically adjacent to each other in the industry value chain and who collaborate with each other in order to compete with rivals pairs or groups	Co-opetition between players who are rivals at the same stage in the industry value chain and who collaborate with each other in order to compete with rivals pairs or groups

Source : Gnyawali et al. (2008, p. 392)

On comprend donc l'intérêt de créer des typologies pour essayer de faire avancer la théorie et en particulier les définitions sur la coopération. C'est d'ailleurs la thèse que défend Walley (2007, p. 19) quand il dit : « *Au final, ces quelques typologies et modèles constituent des outils efficaces pour évaluer les opérations et les impacts de la coopération. Malheureusement, il semblerait qu'il n'y ait pas beaucoup d'autres typologies ou modèles au-delà de ceux présentés, de sorte qu'il y a une réelle opportunité pour les chercheurs souhaitant développer de nouveaux outils facilitant la discussion, l'évaluation et les éclairages sur la coopération.* »¹²

¹² "Together these typologies and models constitute useful devices for assessing the operation and evaluating the impact of cooperation. Unfortunately, there do not appear to be many typologies or models

2.2.4.2. Une tentative de contribution par la construction d'une nouvelle typologie de la coopération

Après une revue de la littérature récente sur la coopération, Le Roy et *al.* (2010) ont noté que la plupart des chercheurs s'accordent sur deux éléments. Tout d'abord, la coopération est un phénomène simultané, ce qui signifie que les comportements coopératifs et compétitifs doivent intervenir en même temps. Deuxièmement, la coopération considère des relations horizontales entre les acteurs, c'est-à-dire des entreprises qui sont généralement en concurrence sur les mêmes marchés pour les mêmes clients. Néanmoins, ce point de vue ne fait pas toujours consensus.

Deux conceptions concernant la structure de la coopération s'opposent. La première considère que la coopération ne peut être qu'horizontale, car elle relie des entreprises concurrentes (Bengtsson & Kock, 2000 ; Le Roy et *al.*, 2010). L'autre suggère la possibilité d'une composante verticale dans les accords coopératifs (Depeyre & Dumez, 2010 ; Gnyawali et *al.*, 2008; Lacoste, 2012 ; Pellegrin-Boucher et *al.*, 2013). Un autre élément intéressant est que la plupart des contributions sur la coopération sont basées sur une analyse à un seul niveau. Ces contributions se concentrent donc essentiellement sur la relation entre les deux entreprises et tendent à négliger le contexte dans lequel elles évoluent (adhésion à une alliance multilatérale ou la présence de filiales). Il y a bien sûr des exceptions et certaines contributions ont étudié la coopération dans les réseaux (Bengtsson & Kock, 2000 ; Dagnino, 2009) ou dans les écosystèmes (Gueguen, 2009). Cependant, ces articles ont tendance à étudier la coopération sur une analyse basée sur un seul niveau (à l'exception de quelques contributions récentes comme Gnyawali & Park (2009, 2011) ou Wilhelm (2011)). En d'autres termes, le fait que les entreprises peuvent appartenir à un réseau d'alliances n'est pas suffisamment utilisé.

Compte tenu de ces remarques, nous voulons combler ces lacunes à plusieurs égards. Il semble que la question des niveaux n'ait pas encore été étudiée en profondeur. Nous jouons ici sur les différentes significations du mot «niveau». Nous pensons tout d'abord que la question

beyond those just listed, so there would appear to be an opportunity for researchers to develop additional devices to facilitate further discussion, evaluation, and insight."

des niveaux d'activité devrait être analysée de plus près. En d'autres termes, dire que la coopération est uniquement horizontale car elle relie des concurrents nous semble être un raccourci trompeur, de sorte qu'une plus grande attention devrait être accordée à ce point. Nous devons donc essayer de chercher des accords coopératifs avec seulement une dimension horizontale, seulement une dimension verticale ou combinant les deux dimensions (Pellegrin-Boucher et *al.*, 2013). Le mot «niveau» renvoie également au niveau au sens d'une analyse multi-niveaux. La plupart des contributions se sont concentrées au niveau de l'entreprise et nous tenons à étudier la coopération à d'autres niveaux comme les niveaux méta et infra-organisationnels. L'idée n'est cependant pas de voir si nous pouvons observer des relations de coopération entre les infra-organisations ou entre des méta-organisations, mais bien plus de comprendre si des formes de coopération peuvent apparaître entre des entités ayant des statuts différents (par ex, une relation de coopération entre une méta-organisation et l'un de ses membres). Ces analyses multi-niveaux ont conduit à des résultats très prometteurs dans l'étude des alliances (Gnyawali & Madhavan, 2001; Hagedoorn & Frankort, 2008 ; Lecocq, 2002), et il pourrait être intéressant d'utiliser ce cadre pour améliorer notre compréhension de la coopération.

La coopération fait référence à une situation où différents acteurs individuels ou organisationnels s'affrontent et coopèrent de manière simultanée. Compte-tenu de la nature paradoxale de cette relation, des travaux ont essayé d'identifier les principaux facteurs contribuant à l'émergence de cette relation. Étant source de tensions, la coexistence entre la coopération et la concurrence doit faire l'objet d'une gestion spécifique et implique le développement d'outils managériaux propres à la coopération. Mais l'impact de la coopération en termes de performance ne fait pas encore consensus et semble nécessiter la présence d'autres facteurs.

En dépit de cette littérature, les frontières concernant le concept de coopération restent floues. Dans la lignée du *typological theorizing*, des typologies ont été construites pour étudier les frontières de ce concept. Mais certaines dimensions restent à intégrer.

2.3. De la combinaison de ressources à la combinaison de marchés : l'étude des stratégies d'alliances redéfinissant les frontières des marchés

2.3.1. Pourquoi s'intéresser aux alliances redéfinissant les frontières des marchés ?

Il y a toujours eu un lien entre les stratégies d'alliances et la problématique des marchés. D'ailleurs, une des premières justifications de la création d'alliances résidait dans la possibilité d'entrer sur de nouveaux marchés (Kogut, 1988 ; Dussauge & Garrette, 1999) et en particulier dans le cadre de marchés étrangers (Pan & Tse, 2000 ; Tse et *al.*, 1997). On retrouve aussi cette logique d'accès aux marchés grâce aux alliances dans les contributions qui considèrent les marchés comme des ressources stratégiques (Gimeno, 2004 ; Mitsubishi & Greve, 2009).

Pour autant, si les alliances comme moyen d'accéder à un marché ont fait l'objet de nombreuses études, ce n'est pas le cas des alliances comme outil de redéfinition du marché de la firme. En d'autres termes, les contributions précédentes considéraient les alliances comme une possibilité pour étendre son marché (essentiellement géographiquement). A l'inverse, seules quelques contributions ont vu dans les alliances une possibilité de redéfinir ou de repositionner le marché d'une firme (Dumez & Jeunemaître, 2004 ; Gassmann et *al.*, 2010). L'enjeu n'est plus seulement d'étendre son marché, mais de le redéfinir en accélérant la convergence des marchés (Pennings & Puranam, 2001). D'ailleurs, le phénomène de convergence des marchés peut s'expliquer en partie par les alliances, comme cela a été entre autres le cas dans le secteur des télécommunications (Joshi et *al.*, 1998).

La majorité des contributions sur les alliances considèrent les marchés comme une donnée ou un élément exogène sur lequel la firme n'a pas de prise. Or les acteurs peuvent clairement contribuer à la redéfinition des frontières des marchés afin de le structurer en leur faveur. Parmi les actions mobilisables, on retiendra plus spécifiquement le cas des alliances qui permettent de combiner des marchés jusque-là séparés.

2.3.2. Des approches multiples de la définition des marchés

La définition des marchés renvoie à un paradoxe. Alors même que le mot « marché » est omniprésent dans les discours des managers ou dans les articles de recherche, la définition du mot « marché » en tant que tel a fait l'objet de relativement peu d'attentions (Geroski, 1998 ; Stigler & Sherwin, 1985). En réalité, tout le monde parle du marché, mais personne ne réfléchit réellement à sa définition au sens de ses frontières. Et les acteurs semblent y apporter d'autant moins d'importance que leur définition du marché est auto-réalisatrice. Ainsi, Depeyre & Dumez (2008, p. 229) expliquent que « *d'habitude, les acteurs du marché connaissent leur propre marché. Ils développent des stratégies dans le cadre de ce marché, et ces stratégies renforcent à leur tour ce cadre [de définition]* ». ¹³ Il existe bien évidemment des définitions du mot « marché ». Ces différentes définitions co-existent et varient selon le public envisagé. Nous proposons d'en analyser plus précisément trois d'entre elles.

Tout d'abord, nous envisageons le marché sous sa dimension économique. Reprenant Cournot, l'économiste Marshall (1920) explique que les économistes entendent par le terme marché, non pas un endroit particulier dans lequel seraient vendus et achetés des objets, mais n'importe quelle région où les acheteurs et les vendeurs se retrouvent dans une situation d'échange suffisamment libre pour que les prix tendent à s'harmoniser facilement et rapidement. . Selon cette approche, le marché se limite à une zone géographique où les prix peuvent s'harmoniser. Les acteurs n'ont aucun rôle à jouer sur ce marché puisqu'ils ne maîtrisent même pas les prix de leurs produits.

La notion d'acteur (*market player*) joue un rôle bien plus important dans les deux définitions suivantes. Toujours d'inspiration économique, nous nous intéressons maintenant à la définition du marché anti-trust. Nous nous appuyons pour cela sur la définition du marché telle que proposée par le *Department of Justice* des Etats-Unis dans ses *Merger guidelines* (1984). « *Formellement, un marché est défini par un produit ou un groupe de produits ainsi qu'une zone géographique dans laquelle il est vendu de sorte qu'une hypothétique firme (maximisant son profit, non sujette à régulation des prix et qui serait en position de monopole présent et futur) pourrait imposer une*

¹³ "Usually, market players know their market. They develop strategies within the frame of this market, and these strategies reinforce the frame"

*'petite mais significative et non transitoire' augmentation des prix au-dessus des niveaux classiques ».*¹⁴

La particularité de cette définition est de voir dans le marché un lieu où la firme peut exercer son pouvoir. Clairement conçue en vue de protéger le consommateur, cette définition pose néanmoins la question de la capacité d'une firme à agir sur ce marché plutôt que de le subir (comme c'était le cas dans la définition précédente).

En parallèle de ces deux définitions essentiellement économiques, nous détaillons celle de marché stratégique. Il s'agit ici d'une zone d'opportunité pour l'entreprise qui pourra y mobiliser un certain nombre de ressources afin d'en tirer des profits. Conceptuellement, elle est relativement proche de la définition du marché dans la politique anti-trust. Geroski (1998, p. 691) explique ainsi que *« les deux [définitions] ont été pensées pour identifier la zone minimale où 'quelque chose' peut être fait, ou où une opportunité peut être saisie. D'un point de vue stratégique, ce 'quelque chose' implique la conception, la production et la vente de produits auprès des clients ; d'un point de vue antitrust, ce 'quelque chose' c'est monopoliser la vente d'un certain produit à un groupe de consommateurs et de pouvoir accroître artificiellement les prix. »*¹⁵

Au-delà de la question même du public auquel on s'adresse quand on parle de marché, il s'avère qu'à public équivalent, plusieurs critères peuvent être pris en compte. Curran & Goodfellow (1990) expliquent ainsi qu'un marché peut être envisagé en termes de produits (le marché automobile), en termes de besoins (le marché des transports), en termes géographiques (le marché européen), en termes démographiques (le marché des seniors), etc. Suivant le critère adopté, la firme n'envisagera pas son marché de la même façon. Définir son marché est donc une tâche complexe mais nécessaire, et cela d'autant plus que les enjeux associés sont importants.

¹⁴ "Formally, a market is defined as a product or group of products and a geographic area in which it is sold such that a hypothetical, profit-maximizing firm, not subject to price regulation, that was the only present and future seller of those products in that area would impose a 'small but significant and nontransitory' increase in price above prevailing or likely future levels"

¹⁵ "Both are designed to identify the minimum area in which 'something' might be done, or an opportunity might be taken advantage of. From the point of view of a corporate strategist, that 'something' involves designing, producing and then selling a product to a collection of individuals; from the point of view of an anti-trust authority, that 'something' is monopolizing the sale of a certain product to a group of people and artificially rising prices."

2.3.3. De l'approche économique à l'approche sociologique des marchés

Comme le montrent les définitions que nous venons de présenter, l'approche traditionnelle du marché consiste à le considérer comme quelque chose de donné avec lequel les firmes doivent composer. On parle alors de stratégies orientées-marché ou *market-driven strategies* (Jaworski et al., 2000). La question de l'origine ou de la création du marché n'est pas réellement posée. Williamson (1975, p. 20) sur un ton quasi-biblique pose d'ailleurs : « *Au commencement étaient les marchés* »¹⁶. Or la réalité est plus complexe et les marchés ne sortent pas de nulle part : ils sont vivants et évoluent sans cesse.

Si Polanyi (1957) avait déjà signalé que l'échange marchand était indissociable des relations sociales qui l'entourent, il a fallu attendre les travaux de Granovetter (1985) et de Callon (1998) pour initier une véritable réflexion sociologique sur les marchés. L'enjeu est en effet de montrer que le marché est une construction sociale et non pas un simple lieu de rencontre entre l'offre et la demande. Callon & Muniesa (2005, p. 1230) définissent ainsi les « *marchés comme des dispositifs collectifs permettant de générer des compromis sur la valeur des biens* »¹⁷. Or ces compromis sont par nature transitoires et peuvent amener les acteurs du marché à en redéfinir les conditions.

Callon (1998) et Cochoy (1998) expliquent que la stratégie et le marketing sont au cœur de la construction des marchés. En effet, les marchés sont continuellement faits et refaits en raison des processus de singularisation des biens, mais aussi du fait de la construction d'espaces de similitude où les marchandises peuvent être comparées (Araujo, 2007). Les agents économiques sont donc profondément impliqués dans ces processus de qualification et de requalification des marchés. Les structures de marché existantes sont à la fois une contrainte, mais aussi une ressource pour de nouveaux essais de requalification et de restructuration des marchés en faveur de certains acteurs (Callon et al., 2002)

Des objets peuvent être à l'origine de la formation ou de la transformation de certains marchés. On les appelle des dispositifs de marchés ou des *market devices* (Callon et al., 2007 ;

¹⁶ "In the beginning there were markets."

¹⁷ "markets as collective devices that calculate compromises on the value of goods."

Muniesa et *al.*, 2007). Mais les agents économiques comme les firmes ou les consommateurs peuvent aussi participer à la redéfinition des marchés en proposant de nouveaux usages ou en liant des marchés précédemment séparés (Cova & Dalli, 2009 ; Harrison & Kjellberg, 2010).

Il est important de retenir ici que selon cette approche, les marchés peuvent évoluer et cela du fait des actions mises en place par les acteurs du marché. Cette logique de façonnage des marchés au profit de la firme focale sera au centre de nos réflexions.

2.3.4. Les débats autour de la définition des frontières des marchés

2.3.4.1. Les enjeux de la connaissance des limites de son marché

Tout le monde s'accorde à dire que la définition du marché est importante, et cela ne serait-ce que pour la définition de certaines métriques comme la part de marché (Curran & Goodfellow, 1990). Néanmoins, au-delà de cet aspect purement technique, il existe des enjeux bien plus importants.

Un premier enjeu de la définition du marché est d'être capable d'identifier clairement qui sont ses concurrents. En effet, le découpage d'un marché est quelque chose d'artificiel et d'arbitraire. Les critères de découpage sont nombreux et au final, ils servent essentiellement à donner du sens aux activités d'une entreprise. Geroski (1998, p. 692) précise ainsi que « *les frontières des marchés sont des lignes imaginaires que l'on applique à la réalité et nous les dessinons afin d'isoler certaines d'activités parmi d'autres et de donner plus de sens [à nos actions]*. »¹⁸ D'un point de vue concret, la définition du marché permet donc d'identifier distinctement qui sont ses concurrents. Une fois le marché clairement défini, une firme va pouvoir suivre les mouvements concurrentiels de ses concurrents afin de réagir au mieux (Smith et *al.*, 1992). La difficulté réside essentiellement dans le critère de définition du marché. Si l'on prend l'exemple d'une salle de cinéma donné par Brandenburger & Nalebuff (1996), ses concurrents directs seront certes les salles de cinéma, mais l'on pourra étendre la notion de concurrents aux théâtres voisins (le

¹⁸ "Market boundaries are imaginary lines which we impose on reality, and we draw them to isolate certain kinds of activities from others in order to make sense."

marché de l'art dramatique) ou aux mêmes aux restaurants à proximité (le marché du divertissement).

Un second enjeu principal réside dans la capacité de la firme à anticiper les mouvements stratégiques qui seront autorisés ou non par le régulateur. Contrairement à l'idée généralement admise, les marchés ne se développent pas de manière totalement autonome et sont plutôt le résultat d'interactions entre les stratégies des entreprises et la régulation de l'Etat (Coriat & Weinstein, 2005). Or, le rôle que peut jouer l'Etat dans la mise en œuvre de la stratégie d'une firme est souvent négligé. L'Etat intervient de plusieurs manières et Fligstein (1996) distingue deux formes d'interactions entre l'Etat et le marché : une logique d'intervention et une logique de régulation. Dans ce dernier cas, lorsque le contexte est changeant ou lorsqu'elles mettent en place de nouvelles stratégies, les firmes doivent toujours prendre en compte le risque de régulation (Larsen & Bunn, 1999). On retrouve aussi cette problématique dans le cas des fusions, qui selon la définition du marché adoptée, se verront acceptées ou non. A titre d'exemple, dans le secteur du transport aérien, pour étudier des projets de fusion, il apparaît que le régulateur peut décider d'intégrer les transports ferroviaires dans le marché pertinent (Cas British Airways/TAT en 1996 ou *Air France/KLM* en 2005) ou au contraire de se limiter strictement au transport aérien (Cas Ryanair/Aer Lingus en 2007). La définition du marché pertinent joue alors un rôle central dans les interactions entre Etat et firmes.

2.3.4.2. L'évolution et la convergence des marchés

Etudier la problématique des frontières des marchés implique de réfléchir aussi à leur dynamisme. Autrement dit, un marché n'est pas nécessairement figé dans le temps : il peut évoluer et ses frontières aussi. Les marchés sont caractérisés par deux types de dynamisme. Tout d'abord, un dynamisme interne qui prend en compte les mouvements des entreprises et des consommateurs au sein même de ce marché. On observe aussi un dynamisme externe qui intègre l'évolution des marchés les uns par rapport aux autres (divergence, convergence, etc.). Cette problématique de la dynamique externe des marchés est sous-jacente dans de nombreuses contributions. En effet, même dans un modèle aussi classique que celui des 5 forces de Porter

(1980), l'étude des substituts montre bien la menace que représente une évolution des frontières des marchés. Nous nous concentrerons ici sur la dynamique externe des marchés, en mettant plus particulièrement l'accent sur la notion de convergence.

La notion de convergence des marchés remonte au moins aux travaux de Rosenberg (1963) avec son étude de l'émergence et de l'évolution de l'industrie des machines-outils aux Etats-Unis. L'auteur met alors en évidence le fait qu'une même technologie peut être utilisée au sein de plusieurs marchés et peut donc contribuer à la convergence technologique de ces marchés. Il existe de nombreuses définitions de la convergence et nous en retenons plus spécifiquement deux. Selon Lind (2005), la convergence peut être comprise comme « *la confluence et la fusion de marchés jusque-là séparés, du fait du retrait des barrières à l'entrée et des limites sectorielles* »¹⁹. Cette définition insiste clairement sur la convergence à travers la possibilité pour une firme d'accéder à de nouveaux marchés essentiellement du fait du retrait des barrières à l'entrée. Cependant, la suppression de barrières n'est pas le seul élément qui contribue à la convergence. La création de propositions de valeurs intégrant des éléments de marchés auparavant distincts contribue aussi à la convergence. C'est ainsi que Choi & Valikangas (2001) définissent la convergence comme « *l'effacement des frontières entre des secteurs du fait de propositions de valeurs, de technologies ou de marchés convergents* »²⁰. Plus largement, on observe que la convergence des marchés peut être poussée tant par l'offre que par la demande (Pennings & Puranam, 2001). Ainsi, du point de vue de l'offre, le développement de *bundles* ou la fusion de certaines technologies peuvent contribuer au rapprochement de marchés voisins. De même, du point de vue de la demande, lorsque des segments de consommateurs appartenant à des marchés différents voient leurs préférences s'homogénéiser ou lorsque les consommateurs souhaitent acheter plusieurs produits avec une seule transaction, alors les marchés ont tendance à converger.

La convergence relève en fait d'un processus complexe et il n'y a pas une seule convergence mais différentes formes de convergence. Hacklin et al. (2009) distinguent ainsi

¹⁹ "a confluence and merging of hitherto separated markets, removing entry barriers across the market and industry boundaries."

²⁰ "the blurring of boundaries between industries by converging value propositions, technologies and markets"

quatre types de convergence. (1) La convergence de connaissance (*knowledge convergence*) met en lumière les débordements de connaissances (*knowledge spill-over*) d'une industrie à une autre érodant ainsi les frontières des connaissances spécifiques à une industrie. (2) La convergence technologique (*technological convergence*) insiste sur la transition d'une convergence de connaissance en véritable potentiel d'innovation. L'enjeu est d'utiliser les débordements de connaissances issus d'autres secteurs pour créer de nouvelles combinaisons technologiques. (3) La convergence d'applications (*applicational convergence*) souligne le passage de la convergence technologique à la création de valeur additionnelle (et supérieure à la somme des parties) pour les clients. (4) Enfin, la convergence sectorielle (*industrial convergence*) insiste sur le passage de la convergence d'applications à l'évolution des frontières des marchés de sorte que des firmes appartenant auparavant à des secteurs distincts se retrouvent soudainement concurrentes.

D'un point de vue stratégique, il est intéressant de noter que la convergence peut être vue à la fois comme une menace et une opportunité. En effet, la notion de convergence peut être appréhendée tant dans une logique de substitution que dans une logique de complémentarité (Greenstein & Khanna, 1997 ; Huber & Puto, 1983 ; Pennings & Puranam, 2001). Ces complémentarités créées par la convergence permettent d'offrir de nouvelles offres liant des produits jusque-là séparés (Dumez & Jeunemaître, 2004 ; Ghosh & Balachander, 2007).

Au final, en croisant l'origine de la convergence (offre vs demande) et les possibilités stratégiques envisageables (substitution vs complémentarité), on peut obtenir la typologie des convergences et des stratégies adoptables suivante (Figure 8).

Figure 8. Typologie des convergences et des stratégies adoptables

	Substitution	Complementarity
Supply Side	<p>Different technological capabilities become similar in the sense that they can satisfy the same set of needs.</p> <p>Speed: Depends on tech.opportunity and appropriability</p> <p>Eg. Computing, communication, and imaging, biotechnology & pharmacology</p>	<p>Different technologies are brought together to create new kinds of technology</p> <p>Speed: Depends on tech.opportunity and appropriability</p> <p>Eg. Optoelectronics, bioinstrumentation</p>
Demand Side	<p>The needs of different consumer sets becomes similar.</p> <p>Speed: Gradual</p> <p>Globalization of markets, homogenization of demographic segments.</p>	<p>Different (but related) needs are met by bundling products together.</p> <p>Speed: Rapid if led by de-regulation</p> <p>Eg. Commercial, consumer and investment banking, hardware & software</p>

Source : Pennings & Puranam (2001, p. 12)

2.3.5. Une vision proactive de la définition des marchés dans le cadre des alliances

2.3.5.1. De la vision passive à la vision proactive du marché

Historiquement, les marchés ont souvent été considérés comme un élément exogène de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. La structure et les caractéristiques du marché étaient « données » à l'entreprise dont la conduite était essentiellement prédéterminée (Porter, 1980).

Dans les années 1990, une nouvelle vision des marchés a émergé avec l'idée selon laquelle la stratégie n'était pas nécessairement passive, mais pouvait aussi résulter d'une vision originale du marché (Callon, 1998 ; Hamel & Prahalad, 1994). Selon cette nouvelle approche, les entreprises peuvent pro-activement influencer leur environnement en modifiant les règles de l'industrie (Jaworski et al., 2000 ; Kim & Mauborgne, 2005 ; Roy, 2009). Ce rôle d'architecte de secteur est encore plus fort lorsque le marché est relativement nouveau et indéfini (Santos &

Eisenhardt, 2009). Cependant, la réalité est un peu plus subtile car l'influence ne se fait pas à sens unique. Ainsi, si les entreprises peuvent structurer leur environnement, elles demeurent tout autant affectées par celui-ci (Geroski, 1998). La structure du marché est donc le résultat de ces interactions où les entreprises, par leurs actions, contribuent à l'émergence et au renforcement des limites du marché (Depeyre & Dumez, 2008).

Parmi ces actions, on retiendra le cas particulier des alliances. Elles s'avèrent particulièrement utiles lorsque le marché est émergent, car elles permettent aux premiers entrepreneurs de positionner leur marché vis-à-vis des autres (Ozcan & Eisenhardt, 2009).

2.3.5.2. L'enjeu de la redéfinition des marchés dans la gestion des alliances

Comme nous l'avons dit précédemment, jusqu'à présent, peu de contribution se sont intéressées aux alliances qui contribuent à la redéfinition des frontières des marchés (Dumez & Jeunemaître, 2004 ; Gassmann et *al.*, 2010 ; Ghosh & Balachander, 2007). Or en créant des alliances ou des *bundles* de produits, les firmes peuvent combiner des marchés voisins et donc rendre leurs frontières plus floues (Bauer, 2005). Ces stratégies contribuent à la convergence des marchés mais sont aussi l'occasion d'en redéfinir les règles du jeu (Hacklin et *al.*, 2009 ; Lind, 2005 ; Pennings & Puranam, 2001).

On observe donc que les alliances affectent clairement la structure et la convergence des marchés. Mais la relation inverse existe-t-elle ? En d'autres termes, est-ce que la convergence des marchés (volontaire ou non) peut modifier la structure et la gestion des alliances ? Gulati (1998) faisait remarquer que les alliances sont bien trop souvent étudiées en dehors de leur contexte. Depuis plusieurs années, des travaux ont étudié l'impact de l'environnement sur les alliances (Hoffmann, 2007 ; Park & Mezias, 2005 ; Lavie & Singh, 2011) et plus particulièrement sur les changements de l'environnement (Koka et *al.*, 2006 ; Koka & Prescott, 2008). Mais à notre connaissance, il n'y a pas eu d'articles sur l'impact de la convergence des marchés sur le fonctionnement des alliances.

Nous analysons cette problématique sous l'angle particulier du pouvoir au sein des alliances (Huxham & Beech, 2008). Problème récurrent dans les alliances, le pouvoir excessif

d'un des partenaires augmente fortement le risque de dépendance et d'instabilité au sein de l'alliance (Casciaro & Piskorski, 2005 ; Das & Teng, 2000b ; Friedkin, 1986). Or si un partenaire détient un pouvoir excessif sur un marché, la reconfiguration des frontières de ce marché peut le rendre plus substituable aux yeux de ses partenaires (Xia, 2011). En d'autres termes, en redéfinissant les frontières de ses marchés, une firme peut réduire sa dépendance vis-à-vis de ses partenaires réels ou potentiels les plus puissants (Emerson, 1962). Nous observerons donc de plus près comment les stratégies de redéfinition des marchés peuvent influencer les relations de pouvoir au sein des alliances.

Les alliances redéfinissant les frontières des marchés sont des alliances qui associent deux partenaires issus de marchés différents. Si connaître les frontières de son marché est crucial pour une firme, elle n'est pas nécessairement obligée de les subir : une firme peut pro-activement définir ou redéfinir les frontières de ses marchés. Parmi les outils mobilisables, les alliances inter-marchés peuvent contribuer à développer des dynamiques de convergence entre marchés.

La redéfinition des frontières des marchés permet non seulement d'améliorer son avantage concurrentiel mais elle peut aussi s'avérer être un outil pertinent pour perfectionner sa stratégie d'alliances.

2.4. De la combinaison d'organisations à la combinaison de produits : l'étude des stratégies de *bundling*

2.4.1. Pourquoi s'intéresser aux stratégies de *bundling* ?

Les alliances intersectorielles que nous venons juste d'étudier renvoient fortement à la notion de *bundling* avec la combinaison de produits issus de marchés différents au sein d'une offre unique (Bauer, 2005 ; Dumez & Jeunemaître, 2004 ; Ghosh & Balachander, 2007 ; Hacklin et al., 2009). Il est intéressant de voir dans quelle mesure il y a effet de miroir entre la combinaison

d'organisations (les alliances) et la combinaison de produits (le *bundling*). L'un implique-t-il nécessairement l'autre ?

D'un point de vue pratique, le *bundling* (i.e. la combinaison de produits au sein d'une même offre) peut apparaître dans différentes configurations : (1) Des produits identiques issus de la même firme, comme dans un pack de 6 bouteilles de lait. (2) Des produits différents mais issus de la même firme, comme une offre avec un ordinateur et une imprimante de la même marque. (3) Des produits différents issus de deux firmes appartenant au même marché, comme pour un home-cinéma regroupant des produits de plusieurs marques. (4) Des produits différents issus de deux firmes n'appartenant pas au même marché, comme les séjours vendus sur internet regroupant un vol, un hôtel et la location d'une voiture.

On voit clairement que les relations entre le *bundling*, les alliances et les frontières des marchés sont complexes. L'effet de miroir entre ces différents concepts n'est pas total et implique de s'attarder plus longuement sur la notion de *bundling*. Compte-tenu de la nature du quatrième article de cette thèse (à savoir une synthèse de la littérature existante sur le *bundling*), cette partie sera plus brève que les précédentes.

2.4.2. *Des définitions multiples*

En dépit de son apparente simplicité, le terme *bundling* a fait l'objet de très nombreuses définitions. Historiquement, les premières définitions du *bundling* étaient issues de travaux en économie. L'enjeu n'était alors pas de définir clairement ce qu'était le *bundling*, mais bien plus de fixer le contexte avant de poser un certain nombre d'hypothèses.

Les premiers travaux à avoir réfléchi à la notion de *bundling* datent du milieu des années 1970 avec l'article d'Adams & Yellen (1976). Ces auteurs définissent alors le *bundling* comme « le fait de vendre des produits en paquets »²¹. Si cette définition a le mérite d'être simple, elle comporte un certain flou autour des notions de « produits » et de « paquets ». Dans les années 1980, Guiltinan (1987) intègre le prix dans la problématique du *bundling*. Il définit alors le *bundling* comme « le fait de commercialiser deux produits/services ou plus, dans un paquet unique avec un prix

²¹ "selling goods in packages"

spécial »²². (p. 74). Il fait essentiellement référence aux réductions accordées lorsqu'un client achète plusieurs produits en même temps. Or ce n'est pas toujours le cas, le *bundling* n'implique pas nécessairement une réduction de prix. Yadav & Monroe (1993, p. 350) insistent au contraire sur la notion de vente liée lorsqu'ils parlent de *bundling* : « *la vente de deux produits/services ou plus à un prix unique* »²³. Encore une fois, la problématique du prix est présente, mais selon cette définition, il n'existe plus qu'un seul prix pour le *bundle* (et non plus pour les produits séparément).

Le problème de ce type de raisonnement est qu'il pouvait conduire à considérer tout objet comme un *bundle*. Ainsi, certains auteurs, comme Salinger (1995) développent l'idée selon laquelle on pourrait assimiler une paire de chaussures à un *bundle*, puisqu'il y a une chaussure droite et une chaussure gauche. Stremersch & Tellis (2002) se donnent alors pour objectif de proposer une définition du *bundling* permettant d'éviter ces amalgames. Selon eux, le *bundling* est « *la vente de deux produits (ou plus) séparés dans le cadre d'un package* »²⁴ (p. 55). La notion de prix disparaît, mais une autre notion bien plus importante fait son apparition, celle de « produits séparés ». Selon eux, il ne peut y avoir de *bundling* qu'entre produits qui ont des marchés autonomes. Ainsi, une paire de chaussures ne peut pas représenter un *bundle* car il n'existe pas un marché de la chaussure droite, et un marché de la chaussure gauche. En revanche, pour un package comprenant une télévision et un lecteur DVD, il existe bien un marché pour chacun des produits composants le *bundle*.

Dans le cadre de cette thèse, nous nous concentrons essentiellement sur des biens de grande distribution, c'est-à-dire des biens vendus dans une logique B2C. Le *bundling* est d'ailleurs essentiellement utilisé dans cette configuration. Dans des relations entre firmes de type B2B, on aura plutôt tendance à parler de solution que de *bundling* (Cova & Salle, 2008 ; Sharma & Molloy, 1999 ; Ulrich & Eppinger, 1995).

²² "the practice of marketing two or more products and/or services in a single package for a special price"

²³ "the selling of two or more products and/or services at a single price"

²⁴ "the sale of two or more separate products in a package"

2.4.3. Les thématiques de recherche sur le *bundling*

2.4.3.1. Le *bundling* en vue d'améliorer son avantage concurrentiel

De très nombreuses vertus sont associées aux stratégies de *bundling*, essentiellement car elles contribuent à améliorer l'avantage concurrentiel de la firme. Les stratégies de *bundling* permettent en effet de jouer sur un ensemble de variables clés pour la firme. Nous présentons ici quelques-uns des principaux résultats.

Initialement, le *bundling* a été analysé comme une méthode permettant de gérer l'hétérogénéité des clients (Adams & Yellen, 1976 ; Schmalensee, 1984 ; Stigler, 1963). L'objectif de ces contributions était de voir comment maximiser l'extraction du surplus des consommateurs lorsque ceux-ci présentent des préférences hétérogènes. Il est rapidement apparu que le *bundling* permettait de répondre à cette problématique : chaque segment de consommateur achète le *bundle* en se focalisant sur un des composants tout en achetant « à contrecœur » les autres composants. Le *bundling* permet ainsi de vendre plus tout en évitant l'hyper-individualisation de l'offre.

Toujours dans la logique du comportement du consommateur, il est apparu plus tard que le *bundling* agit tant sur la perception des prix que sur les comportements pré et post-achat. Du point de vue des prix, les phénomènes de décomposition ou de regroupement des prix au sein d'un *bundle* vont agir sur un certain nombre de biais cognitifs (Johnson et al., 1999 ; Yadav, 1994). Ainsi, utiliser le *bundling* pour commercialiser certains produits ou pour présenter des prix va accroître les intentions d'achat. De même, en associant un nouveau produit avec un produit existant au sein d'un *bundle*, les firmes peuvent définir plus clairement l'univers de référence de la nouveauté (Sheng & Pan, 2009). Le *bundling* permet donc d'améliorer la réputation d'une nouveauté tout en limitant les freins à l'achat. Il est intéressant de noter que le *bundling* va encore plus loin en affectant le comportement des consommateurs après l'acte d'achat. La consommation de produits identiques au sein d'un *bundle* (comme un carnet de 10 places pour le cinéma ou un abonnement à une salle de sport) aurait tendance à favoriser le

gaspillage, permettant ainsi aux firmes de mettre en place des politiques de *surbooking* (Soman & Gourville, 2001).

Cependant, le *bundling* n'affecte pas uniquement le comportement du consommateur. Il permet aussi de créer de la valeur par l'intégration de produits complémentaires, de sorte que la valeur créée pour les clients leur paraisse supérieure à la somme des valeurs individuelles (Hanson & Martin, 1990 ; Harris & Blair, 2006 ; Mantovani, 2010). En réduisant les coûts de recherche ou les risques d'incompatibilité, l'entreprise développe grâce au *bundling* une offre complète pour laquelle le client sera généralement prêt à déboursier un montant supérieur. En parallèle, du point de vue des coûts, la commercialisation groupée de ces produits permettra à la firme de réduire ses coûts essentiellement du fait de la mise en commun d'un certain nombre de frais fixes (Eppen et al., 1991 ; Evans & Salinger, 2005).

2.4.3.2. Le *bundling* comme moyen de structurer le marché en sa faveur

Comme nous l'avons montré précédemment, les problématiques du *bundling* et des frontières de marchés sont liées. Si le *bundling* permet de définir le marché de référence d'une innovation (Sheng & Pan, 2009 ; Simonin & Ruth, 1995), il permet surtout de jouer sur la frontière entre marchés lorsqu'il regroupe des produits issus de marchés différents.

Ainsi, la constitution de *bundles* regroupant des produits provenant de marchés séparés va affecter la dynamique de convergence des marchés. Une première approche consiste à voir dans le *bundling* une opportunité de pénétrer un marché adjacent (Whinston, 1990 ; Stremersch & Tellis, 2002). Une firme bénéficiant d'une position forte sur un marché pourra ainsi développer ses parts de marché sur le marché voisin en proposant des offres groupées. On retrouve par exemple ces stratégies de *bundling* dans le secteur de l'énergie avec des offres « gaz + électricité » jouant sur un effet de levier pour attaquer un nouveau marché. Une seconde approche va au-delà de la pénétration d'un marché et prône sa redéfinition totale. Ainsi, le *bundling* permet de créer des offres complètes, difficilement concurrençables car elles redéfinissent totalement les règles du jeu sur un marché (Choi, 2008 ; Dumez & Jeunemaître, 2004 ; Nalebuff, 2004). On retrouve ce phénomène au début des années 2000 avec la création de

bundles regroupant un abonnement à internet, au téléphone ainsi qu'à la télévision. En l'espace de quelques mois, ces marchés jusque-là séparés ont été regroupés en un seul marché. On aboutit alors non plus à une confrontation entre produits, mais réellement à une concurrence entre *bundles* (Matutes & Regibeau, 1992).

On perçoit donc clairement que les avantages associés aux stratégies de *bundling* sont nombreux. Néanmoins, ces nombreuses publications sont éparses et une mise en perspective semble nécessaire.

2.4.4. La nécessité d'une mise en perspective des contributions sur le *bundling*

Même si nous avons présenté les principaux axes de la littérature sur le *bundling* dans la partie précédente, nous pensons qu'il est nécessaire de proposer une revue plus détaillée et structurée de la littérature existante.

En 2002, Stremersch & Tellis ont proposé une revue de la littérature des contributions existantes sur le *bundling*. Beaucoup de travaux sont parus depuis, et, par ailleurs, l'article n'évoquait pas les limites du *bundling* et l'intérêt possible de l'*unbundling*. Nous proposons donc de mettre à jour et de compléter ce travail. Dans la même lignée que Stremersch & Tellis (2002), notre contribution se positionne au niveau de la stratégie marketing des firmes. Cette approche se justifie par le fait que le *bundling* a longtemps été étudié sous sa dimension opérationnelle (comment grouper les produits ? à quel prix ? comment les distribuer ?), et son caractère stratégique a souvent été négligé. Or une approche plus globale du *bundling*, intégrant tant sa dimension stratégique qu'opérationnelle, n'en sera que plus riche pour la compréhension de ce phénomène. Par ailleurs, une approche plus stratégique nous permettra de dresser plus finement des parallèles avec les stratégies d'alliances et de redéfinition des frontières des marchés.

Le bundling est la vente de plusieurs produits séparés au sein d'un même package. Cette stratégie de combinaison des produits présente de nombreux avantages en permettant de modifier le comportement du consommateur ou de redéfinir les frontières des marchés.

Néanmoins, à ce jour, la majorité des contributions existantes ont présenté une vision essentiellement opérationnelle du bundling alors que son impact stratégique est réel. Une synthèse de la littérature sur le bundling sous un angle plus stratégique semble nécessaire.

3. UNE ABSENCE DE VERITABLE DIALOGUE ENTRE LES CONCEPTS

Jusqu'à présent, nous avons présenté ces différentes formes de combinaison de manière indépendante. Pour chaque forme de combinaison, nous avons identifié un concept clé permettant de l'analyser. Pour autant, avec cette présentation par concept, nous n'avons pas mis en évidence les éventuels liens existants entre les portefeuilles d'alliances, la coopétition, les alliances inter-marchés ou encore le bundling.

Dans cette partie, nous montrerons que ces concepts ne cherchent pas à expliquer la même chose et qu'ils présentent un certain nombre de spécificités en termes d'extension, de compréhension ou encore de niveau d'analyse. Avant de faire dialoguer ces concepts, il est donc important d'en comprendre leurs spécificités. Le dialogue n'interviendra que plus tard, à l'issue du travail de thèse, une fois que nous aurons mis en évidence d'éventuelles articulations dans les articles.

3.1. Des concepts proches mais des littératures qui s'ignorent

Dans la partie précédente, nous avons détaillé un certain nombre de variantes des stratégies coopératives en faisant varier les unités d'analyse : la firme, le marché, le produit, etc. L'enjeu était essentiellement de comprendre les déterminants, les modalités et les implications de ces différentes stratégies de combinaison. Pour autant, on peut s'interroger sur la redondance entre ces différents concepts. Au fond, ne s'agit-il pas de plusieurs concepts pour analyser le même phénomène ?

Prenons l'exemple des portefeuilles d'alliances. Au sein d'un portefeuille d'alliances, on peut trouver des alliances entre partenaires purement coopératifs, mais aussi entre des concurrents. De même, une partie de ces alliances peuvent traverser et redéfinir les frontières des marchés ou même inclure des accords au niveau des produits. On peut procéder de même à partir des stratégies de coopétition. L'accumulation d'accords coopétitifs va conduire la firme focale à la tête d'un véritable portefeuille d'accords dont certains pourront concerner des alliances entre produits issus de marques concurrentes ou de marchés différents.

Or si ces différents concepts parlent de sujets proches, les littératures associées fonctionnent de manière indépendante et ne se citent que très peu. Sans procéder à une étude bibliométrique, on peut observer (ne serait-ce que dans le travail de synthèse réalisé pour cette thèse) que les travaux issus de chaque champ évoluent indépendamment. Peu d'articles concernant les portefeuilles d'alliances mentionnent les réflexions sur la coopétition ou sur le bundling et inversement. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène : une méconnaissance des champs avoisinants du fait d'une hyperspécialisation des chercheurs, des biais dans les mots choisis pour effectuer des requêtes sur les bases de données ou encore des effets liés à la dynamique des communautés de recherche.

Pour autant, la redondance entre les différents concepts n'est pas totale. Ce serait d'ailleurs un non-sens scientifique qui aboutirait à la suppression à plus ou moins long terme d'un des doublons (Chalmers, 1987). Il est donc important de nous attarder sur les spécificités propres à chaque concept.

3.2. Les spécificités propres à chaque concept mobilisé

L'enjeu de cette partie n'est pas de revenir sur la littérature propre à chaque concept mais plutôt de mettre en évidence leurs spécificités. Il s'agit ainsi de mettre en exergue les différences entre ces formes de combinaison.

3.2.1. *Les portefeuilles d'alliances*

Le concept de portefeuille d'alliances est relativement récent et est un des fruits de la littérature sur les réseaux inter-organisationnels (Gulati, 1998). Alors que cette littérature avait tendance à voir l'ensemble du réseau comme l'unité d'analyse, les portefeuilles d'alliances s'intéressent non plus à l'ensemble du réseau, mais au réseau d'alliances d'une firme focale : le terme *egocentric network* est d'ailleurs parfois utilisé comme dans Baum et al. (2000). Les portefeuilles d'alliances se démarquent donc de la littérature sur les alliances par le niveau d'analyse choisi : entre la dyade et le réseau inter-organisationnel, le portefeuille d'alliances prend en compte l'ensemble des alliances d'une firme focale (Wassmer, 2010).

Le niveau d'analyse n'est pas la seule spécificité de ce concept. Les portefeuilles d'alliances permettent de prendre en compte le besoin de cohérence entre les différentes alliances mises en place par les firmes. Cette cohérence peut être statique (Parise & Casher, 2003 ; Wassmer & Dussauge, 2012) ou au contraire dynamique (Lavie & Singh, 2011 ; Rindova et al., 2012). En effet, chaque alliance signée présente des externalités qui ont des conséquences au-delà de la simple dyade. L'ajout d'une nouvelle alliance peut donc générer des conflits ou des synergies de sorte que la gestion des alliances ne doit plus se faire de manière locale (ou dyadique) mais de manière globale à l'échelle du portefeuille (Wassmer et al., 2010). L'approche par les portefeuilles d'alliances est donc cruciale pour s'assurer de la cohérence de la stratégie d'alliances d'une firme.

3.2.2. *La coopération*

Alors même que toute une littérature existe sur la coopération, il est souvent difficile de faire la différence entre la coopération et les alliances entre concurrents. La question se pose clairement de savoir dans quelle mesure il est nécessaire de développer un nouveau champ (celui de la coopération) alors qu'il existe une littérature riche sur les alliances entre concurrents (Garrette et al., 2009 ; Hamel et al., 1989 ; Mitchell et al., 2002). A la lecture de ces travaux, certaines différences émergent et justifient l'existence de la coopération en tant que champ séparé.

Le développement de collaborations entre concurrents a pour effet de créer des tensions du fait d'une situation paradoxale : la coexistence d'une relation coopérative et d'une relation

concurrentielle entre les partenaires (Chen, 2008). Ces tensions peuvent d'ailleurs être source d'instabilité et conduire à l'échec de ces alliances (Czakon, 2010 ; Das & Teng, 2000). La présence simultanée de comportements coopératifs et concurrentiels conduit à la présence d'un véritable paradoxe qui nécessite d'être géré (Lewis, 2000 ; Smith & Lewis, 2011). Comme l'explique Missonier (2013), face à une situation paradoxale, plusieurs stratégies peuvent être mises en place et on peut les regrouper en deux catégories: les stratégies d'évitement et les stratégies d'acceptation. Les stratégies d'évitement essayent de minimiser les tensions en mettant en place un certain nombre de mécanismes aboutissant à leur réduction. C'est typiquement la démarche suivie dans les travaux sur les alliances entre concurrents qui cherchent à développer des outils pour se protéger du concurrent au sein d'une alliance (Dussauge et al., 2000 ; Khanna et al., 1998 ; Mitchell et al., 2002). Les stratégies d'acceptation cherchent au contraire à dépasser le paradoxe en développant un nouveau cadre de pensée qui n'oppose plus ces dimensions mais au contraire les intègre (Chen, 2008 ; Chen & Miller, 2011 ; Luo et al., 2006). C'est précisément cette approche intégrative qui justifie l'existence à part entière de la coopétition et la distingue des alliances entre concurrents. Au lieu de nier les tensions issues de la coexistence de la coopération et de la concurrence, les firmes doivent plutôt en tirer parti afin que ces deux relations s'alimentent mutuellement (Bengtsson et al., 2010 ; Lado et al., 1997 ; Luo et al., 2006).

La coopétition implique donc d'étudier les relations inter-organisationnelles qui cherchent à tirer parti de la tension coopération/concurrence plutôt que de les nier.

3.2.3. *Les alliances inter-marchés*

La problématique des marchés a toujours été liée à celle des alliances. D'ailleurs, la majorité des travaux sur les alliances les présentent comme un moyen d'accéder à des marchés (Dussauge et Garrette, 1999 ; Gimeno, 2004 ; Mitsuhashi & Greve, 2009). Mais cette approche a essentiellement consisté à voir les marchés dans leur dimension géographique : les alliances permettent d'accéder à un pays étranger que l'on connaît mal ou pour lequel notre expertise est faible (Pan & Tse, 2000).

Dans notre cas, la notion de marché est à prendre sous un angle différent, à savoir sous l'angle économique. Elle se rapproche plutôt du concept de secteur ou encore d'industrie (Curran & Goodfellow, 1990). Les alliances inter-marchés sont donc des alliances qui vont regrouper des acteurs issus de deux marchés ou secteurs différents. En faisant cela, si les partenaires créent une offre commune, ils vont contribuer à la redéfinition des frontières des marchés (Bauer, 2005 ; Dumez & Jeunemaître, 2004). Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si la majorité des contributions y faisant référence sont des travaux sur la dynamique de convergence ou de création des marchés (Pennings & Puranam, 2000 ; Santos & Eisenhardt, 2009).

Etudier les alliances inter-marchés est donc une occasion de voir comment les alliances contribuent au façonnage des marchés (Araujo, 2007 ; Ozcan & Eisenhardt, 2009). Mais il est tout aussi important de garder en tête que les alliances inter-marchés permettent aux firmes de redéfinir le marché et ses règles du jeu à leur propre avantage (Kim & Mauborgne, 2005).

3.2.4. *Le bundling*

Jusqu'à présent, nous nous sommes essentiellement concentrés sur des combinaisons qui intervenaient au niveau organisationnel et dont les consommateurs n'avaient pas nécessairement conscience. Or il est possible pour les firmes de combiner des produits séparés au sein d'une offre unique grâce aux stratégies de *bundling*. Comment se différencie le *bundling* par rapport aux stratégies d'alliances ou de coopération ? Deux éléments importants méritent d'être mis en avant : le niveau d'analyse et la dimension publique de la collaboration.

Tout d'abord, le niveau d'analyse des contributions sur les stratégies de *bundling* est le produit (ou le package). Il s'agit de la déclinaison opérationnelle d'une alliance qui portait sur la commercialisation groupée de produits séparés. La majorité des alliances n'impliquent pas une commercialisation groupée (comme les alliances se concentrant sur la R&D), mais certaines peuvent atteindre l'activité de distribution des deux firmes (Stremersch & Tellis, 2002).

Le deuxième élément est le caractère public de l'alliance. Contrairement à de nombreuses alliances qui sont tenues secrètes (Bengtsson & Kock, 2000), la stratégie de *bundling* est nécessairement publique puisqu'elle joue sur la commercialisation du produit. Ainsi, la création

d'un *bundle* inter-marques (Simonin & Ruth, 1995) pourra avoir des effets positifs sur l'introduction d'un produit dont le capital marque est encore faible (Sheng & Pan, 2009). Les stratégies de *bundling* jouent donc sur le caractère public de l'alliance et sur les réactions des consommateurs pour développer l'avantage concurrentiel des deux partenaires.

Au final, l'enjeu pour nous sera de travailler sur ces différentes formes de combinaisons en mobilisant à chaque fois le cadre théorique le plus pertinent. En prenant en compte l'ensemble de ces spécificités, nous pensons pouvoir offrir une réflexion plus complète qu'avec un seul cadre théorique.

Dans cette partie, nous avons montré que si les concepts présentés peuvent se recouper à première vue, il n'y a pas de véritable dialogue entre eux. Chaque concept présente des spécificités propres que nous mettons en avant. Ce travail de différenciation est nécessaire avant toute tentative d'articulation.

Les portefeuilles d'alliances sont non seulement un niveau d'analyse supplémentaire mais surtout une opportunité d'étudier la cohérence de la stratégie d'alliances en interne mais aussi vis-à-vis de la stratégie de la firme.

La coopétition se distingue des alliances stratégiques entre concurrents par le fait qu'elle essaye non pas de gommer les tensions liées à la présence simultanée de la coopération et de la concurrence mais au contraire d'en tirer parti en les combinant pour développer l'avantage concurrentiel de la firme.

Les alliances inter-marchés s'oppose à la logique essentiellement géographique des alliances internationales. Il s'agit ici de redéfinir les frontières des marchés économiques pour en modifier les règles du jeu à son propre avantage.

Le *bundling* se différencie des concepts précédents par le niveau d'analyse qui est le produit. Résolument tourné vers le consommateur, le *bundling* est une stratégie publique qui affecte essentiellement la distribution.

L'étude de l'articulation des concepts ne pourra se faire qu'à l'issue de la thèse.

CHAPITRE 2 : METHODES DE RECHERCHE

*« Ce n'est point dans l'objet que réside le sens
des choses, mais dans la démarche »
Antoine de Saint-Exupéry, Citadelle*

Après avoir présenté le cadre théorique dans lequel cette recherche s'inscrit, nous devons préciser les méthodes de recherche employées. Contrairement aux thèses dites « classiques », la structure par articles de cette thèse permet de varier les méthodes employées en fonction de la problématique étudiée. Ce chapitre s'articule autour de quatre parties. Tout d'abord, nous définirons la démarche de la recherche en précisant tant la démarche générale que les approches spécifiques envisagées dans chacun des articles. Dans un second temps, nous justifierons le choix du secteur du transport aérien pour mener cette recherche. Puis, nous préciserons comment les données ont été collectées et analysées afin d'assurer la validité de nos résultats. Enfin, nous concluons ce chapitre par la posture épistémologique choisie.

1. LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE

Cette partie a pour vocation de définir plus précisément la démarche de notre recherche. Plus spécifiquement, notre propos sera divisé en trois temps. Nous commencerons d'abord par préciser la nature abductive de cette recherche, avant de justifier dans un deuxième temps le choix d'une démarche qualitative. Enfin, dans un troisième et dernier temps, nous détaillerons les démarches spécifiques à chacun des quatre articles composant cette thèse.

1.1. La recherche en tant que processus abductif

1.1.1. Positionner l'abduction par rapport à l'induction et à la déduction

Comme l'expliquent Charreire-Petit & Durieux (2007) ou Ayache & Dumez (2011), face à une nouvelle recherche, on retrouve généralement la tentation d'adopter une des deux approches suivantes. La première approche est essentiellement inductive, au sens où elle tente d'inférer des conjonctures à partir de la régularité de certains faits observés (Morfaux, 1980). L'approche la plus extrême de cette démarche consiste à arriver sur le terrain sans aucune théorie en tête et à construire la théorie uniquement en fonction des données observées. Cette approche s'appuie sur la théorie ancrée ou *grounded theory* telle que développée par Glaser & Strauss (1967). A l'opposé se trouve l'approche déductive qui s'appuie sur un corpus théorique permettant de créer un ensemble d'hypothèses que l'on arrive à valider ou non à partir du terrain.

Or la réalité est souvent plus complexe. Un doctorant n'arrive quasiment jamais face à un terrain avec un esprit totalement vierge de toute théorie (ne serait-ce parce qu'il a dû ancrer théoriquement sa démarche pour obtenir un financement de thèse). A l'inverse, un doctorant n'arrive que très rarement avec un « bagage théorique » suffisamment riche pour formuler ses hypothèses au début de sa thèse et passer les 36 mois restants à les tester.

Le processus de recherche est donc essentiellement abductif, c'est-à-dire que des allers-retours entre la théorie et le matériau sont effectués tout au long de la thèse. Les références théoriques servent de cadre orientant (on parle d'*orienting theory* (Whyte, 1984) ou de *background theory* (Aliseda, 2006)) pour analyser le terrain. Mais le terrain est aussi l'occasion de faire émerger des surprises (Rigaud, 2009) qui peuvent pousser à réadapter le cadre théorique. Ainsi, Charreire-Petit & Durieux (2007, p. 72) explique que la démarche hybride consiste à « 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.* »

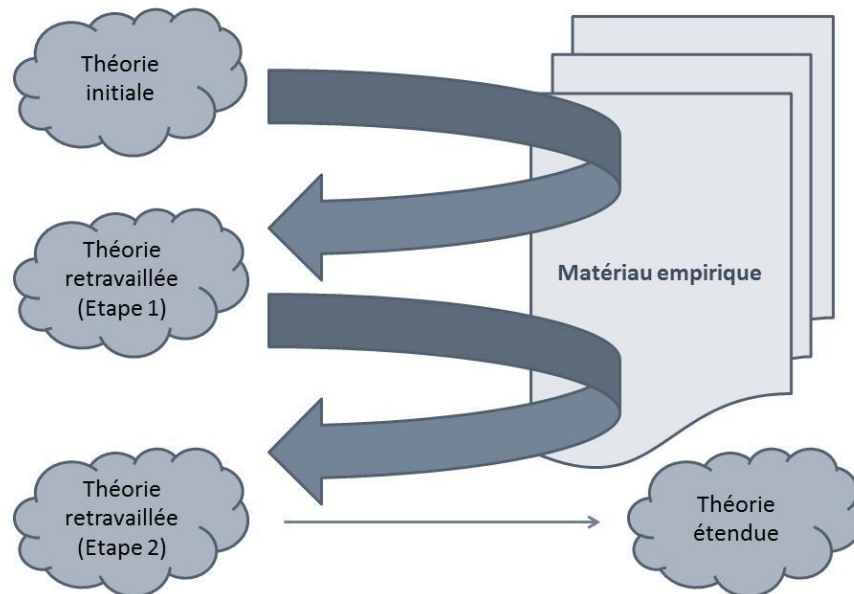
Pour autant, il ne faut pas considérer ces trois approches (induction, déduction et abduction) comme opposées. L'abduction n'est pas un mode hybride se trouvant au milieu d'un continuum dont l'induction et la déduction seraient les deux extrêmes. Ainsi, selon David (2000), ces trois approches correspondent plutôt à trois étapes de la production de connaissance.

Loin de s'opposer, ces étapes se succèderaient pour contribuer à la création d'un socle de connaissance selon l'ordre suivant : Abduction → Déduction → Induction → Abduction → ...

1.1.2. L'approche abductive

Comme expliqué précédemment, l'abduction est un processus de recherche reposant sur des « boucles abductives » qui représentent les allers-retours entre la théorie et observations empiriques (David, 2000 ; Dumez, 2013). De ces allers-retours naîtra une théorie riche, construite de manière itérative. Ce phénomène d'abduction peut être représenté graphiquement comme nous le proposons avec la Figure 9.

Figure 9. Allers-retours entre théorie et matériau empirique dans le processus d'abduction



Source : l'auteur

Il est intéressant de comprendre comment se font ces allers-retours. En d'autres termes, nous nous interrogeons sur la dynamique même de l'abduction. Selon Dumez (2012), toute la logique de l'abduction réside dans la notion de « fait surprenant ». Sans surprise, il ne peut y avoir de raisonnement abductif. Il explique ainsi les fondements de l'abduction (p. 4) : « L'abduction

démarre avec un fait surprenant. Ce point de départ est fondamental et, bien que Peirce ne s'en soit pas vraiment expliqué, il est sans doute ce qui l'a incité à voir le processus scientifique comme un continuum en trois étapes. Car un fait ne surprend que si l'on s'attendait à autre chose. Pour s'attendre à autre chose, il faut qu'il y ait eu déduction et induction au préalable. » La surprise est donc à la base même de la logique abductive. D'ailleurs, trouver un cas qui rentre en conflit avec les cadres théoriques existant est le meilleur moyen de développer la théorie (Yin, 2009). Il ne s'agit pas d'une logique simple de réfutation, mais plutôt d'une logique d'extension du cadre théorique pour intégrer cette surprise. Dumez (2012, p. 5) détaille ce point : « Par contre, partant d'un fait surprenant, l'abduction remonte en arrière (d'où le vocable possible de rétroduction, peut-être plus directement parlant qu'abduction) pour formuler une nouvelle hypothèse sur ce qui pourrait expliquer ce qui s'est passé. Il s'agit d'imaginer une hypothèse nouvelle qui permette d'expliquer le fait déroutant que la théorie d'arrière-plan n'explique pas ». Peirce (1931-1935) voit ainsi dans l'abduction la seule méthode permettant de véritablement créer de la connaissance.

Cette démarche abductive a été appliquée à l'ensemble de la thèse : dans un premier temps, le terrain a été analysé avec un cadre théorique en tête. Ce cadre a ensuite été réadapté à plusieurs reprises pour prendre en compte un certain nombre d'observations surprenantes. La variété des cadres théoriques et des méthodes utilisées au sein de cette thèse témoignent de ces allers-retours pour appréhender un phénomène: les alliances aériennes. En parallèle de cette démarche abductive globale, nous avons voulu mettre en lumière le processus d'abduction au sein même d'un des articles (l'article n°2 – chapitre 3). Il s'agit alors de suivre étape par étape la construction abductive d'une typologie.

1.1.3. Le parcours abductif de la thèse

Le début de la thèse a commencé par une adéquation apparente entre un terrain (l'intermodalité air-fer) et trois champs théoriques (les stratégies de coopération – essentiellement pour décrire les relations entre *Air France* et la SNCF –, le *bundling* et la redéfinition des frontières des marchés). Nous avons donc un cadre théorique et un matériau empirique qui convergeaient. Mais cette convergence ne fut que de courte durée.

Une première vague d'entretiens avec des responsables de compagnies aériennes est effectuée de la fin 2010 au printemps 2011. Ces entretiens font émerger deux faits surprenants : d'une part, la majorité des compagnies aériennes ayant recours à l'intermodalité sont dans une simple relation d'alliance avec la SNCF et d'autre part, l'intermodalité ne serait qu'un cas particulier des alliances aériennes. Considérant ces nouveaux éléments, une nouvelle vague de revue de la littérature suivie d'une nouvelle vague d'entretiens sont effectuées. Le champ théorique est élargi aux alliances en général et le terrain englobe l'intermodalité dans les alliances aériennes.

A l'issue de cette nouvelle vague d'entretiens, un nouveau fait étonnant est mis en évidence par le matériau : le choix des partenaires dans les alliances aériennes ne se fait pas uniquement dans une optique dyadique. Combinant plusieurs alliances et étant membres d'alliances globales, les firmes doivent prendre en compte les interactions entre les différents partenariats qu'elles nouent. Un nouveau champ de la littérature est donc étudié, celui des portefeuilles d'alliances qui ont précisément vocation à analyser ces interactions.

Enfin, au cours d'une dernière vague d'analyse du matériau empirique à disposition, il est apparu qu'une notion nous avait échappé : celle du pouvoir au sein des alliances. Les relations de pouvoir structurent le choix des partenaires et peuvent pousser les firmes à développer des stratégies de rupture comme l'intermodalité air-fer. Nous avons donc intégré ce nouveau champ de la littérature en le croisant avec les concepts mobilisés précédemment. Suite à l'intégration de ce dernier champ, nous avons atteint une sorte de saturation théorique et empirique ayant pour effet de ne plus observer de faits surprenants.

D'un point de vue concret, différents *mémos* théoriques et empiriques ont été rédigés tout au long de la thèse. Ces mémos ont pour vocation de faire un point sur l'état de nos connaissances et de la littérature à un instant donné. Ces documents d'une vingtaine de pages ont servi de base pour l'analyse et l'intégration des faits surprenants grâce à de nouveaux champs théoriques.

1.2. Le choix d'une démarche qualitative

1.2.1. La pertinence d'une démarche qualitative

La démarche adoptée dans cette thèse est qualitative. Ce choix peut s'expliquer essentiellement pour deux raisons.

Nous considérons tout d'abord que c'est la nature du sujet traité qui a le plus influencé ce choix. En effet, s'il existe de nombreuses contributions sur les alliances aériennes, la plupart d'entre elles proposent une vision fragmentée du phénomène. A l'inverse, nous souhaitons en proposer une approche plus globale afin de bien en comprendre les tenants et les aboutissants. Or la difficulté principale réside dans la définition des limites de notre sujet. Mais comme l'explique Yin (2009), la démarche qualitative et plus précisément l'étude de cas sont particulièrement pertinentes pour étudier un sujet nouveau dont on a du mal à définir les frontières. Ainsi, Yin (2012, p. 4) définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique à propos d'un phénomène contemporain (i.e. un cas) pris dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes à distinguer* »²⁵. Au final, contrairement aux études quantitatives, la démarche qualitative permet de répondre à des questions descriptives comme « quoi » ou explicatives comme « pourquoi » ou « comment ».

En parallèle de la nature du sujet traité, nous considérons que la démarche qualitative offre plus de possibilités en termes de description (Dumez, 2011), car cette approche permet d'explorer de façon détaillée et en profondeur un phénomène (Miles & Huberman, 1994). En effet, cette méthode offre une possibilité pour décrire pleinement les démarches et les stratégies des acteurs. Loin de se contenter de décrire les mouvements concurrentiels, l'enjeu est d'intégrer les pensées des acteurs à la description pour offrir une description riche (*thick*) du phénomène (Dumez, 1988 ; Geertz, 1973).

Il faut cependant avoir conscience de la portée et des limites des résultats obtenus. D'ailleurs, Yin (2012, p.9) explique que « *les propositions théoriques ne doivent en aucune façon être considérées avec la formalité des grandes théories en sciences sociales, mais doivent plutôt suggérer un ensemble de relations simples comme une 'histoire [hypothétique] sur le pourquoi de certains actes,*

²⁵ "An empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g., a « case »), set within its real world context – especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident."

*événements, structures ou pensées'»*²⁶. Si les recherches qualitatives n'ont pas nécessairement la portée des « grandes théories » dont parle Yin, il n'en demeure pas moins fondamental de s'assurer de leur validité.

1.2.2. *S'assurer de la validité de la recherche qualitative*

La quasi-totalité des contributions qualitatives en gestion font référence à l'article méthodologique d'Eisenhardt (1989) sur l'élaboration de théories à partir d'études de cas. L'auteur y identifie des étapes centrales à suivre pas à pas pour conduire à une recherche qualitative rigoureuse (Figure 10).

Bien plus que le tableau proposé par Eisenhardt (1989), nous nous intéressons ici aux résultats de la discussion de l'article. L'auteur fixe plusieurs éléments devant garantir la qualité du processus de recherche qualitatif. Il ne s'agit pas de conseils ou « trucs » comme dans le tableau, mais bien plus d'une posture que le chercheur doit adopter. Trois éléments retiennent ici notre attention. (1) Tout d'abord, l'auteur insiste sur la dimension itérative (ou abductive) de la recherche qualitative. Il apparaît ainsi que ce sont les tensions entre le matériau et le cadre théorique qui sont riches d'enseignements. (2) Ensuite, et c'est d'une façon le corollaire de la première remarque, une vraie théorie doit émerger à la fin de l'étude et non au début. L'auteur explique ainsi (p. 548) qu' « *une étude rigoureuse en vue de la construction d'une bonne théorie (c'est-à-dire parcimonieuse, testable et cohérente logiquement) doit émerger à la fin et non au début de l'étude* »²⁷. Un cas à vocation purement illustrative n'est donc pas un cas qui contribue à la construction d'une théorie. C'est donc de la confrontation du cas avec la théorie existante que pourra naître une théorie rigoureuse. (3) Enfin, Eisenhardt appuie sur la nécessité d'une vraie transparence de la démarche afin d'en améliorer la répliquabilité. Les chercheurs sont donc invités à donner un maximum d'informations sur l'échantillon, les données, les méthodes de

²⁶ "The theoretical propositions should by no means be considered with the formality of grand theory in social science but mainly need to suggest a simple set of relationships such as 'a [hypothetical] story about why acts, events, structures, and thoughts occur'."

²⁷ "a strong theory-building study yields good theory (that is, parsimonious, testable, and logically coherent theory) which emerges at the end, not beginning, of the study."

collecte et d'analyse, etc. L'enjeu est de donner suffisamment d'éléments pour que le lecteur puisse se forger son propre avis sur l'adéquation des données avec le cadre théorique.

Figure 10. Etapes à suivre pour une recherche qualitative rigoureuse

Step	Activity	Reason
Getting Started	Definition of research question Possibly a priori constructs	Focuses efforts Provides better grounding of construct measures
Selecting Cases	Neither theory nor hypotheses Specified population Theoretical, not random, sampling	Retains theoretical flexibility Constrains extraneous variation and sharpens external validity Focuses efforts on theoretically useful cases—i.e., those that replicate or extend theory by filling conceptual categories
Crafting Instruments and Protocols	Multiple data collection methods Qualitative and quantitative data combined Multiple investigators	Strengthens grounding of theory by triangulation of evidence Synergistic view of evidence Fosters divergent perspectives and strengthens grounding
Entering the Field	Overlap data collection and analysis, including field notes Flexible and opportunistic data collection methods	Speeds analyses and reveals helpful adjustments to data collection Allows investigators to take advantage of emergent themes and unique case features
Analyzing Data	Within-case analysis Cross-case pattern search using divergent techniques	Gains familiarity with data and preliminary theory generation Forces investigators to look beyond initial impressions and see evidence thru multiple lenses
Shaping Hypotheses	Iterative tabulation of evidence for each construct Replication, not sampling, logic across cases Search evidence for "why" behind relationships	Sharpens construct definition, validity, and measurability Confirms, extends, and sharpens theory Builds internal validity
Enfolding Literature	Comparison with conflicting literature Comparison with similar literature	Builds internal validity, raises theoretical level, and sharpens construct definitions Sharpens generalizability, improves construct definition, and raises theoretical level
Reaching Closure	Theoretical saturation when possible	Ends process when marginal improvement becomes small

Source : Eisenhardt (1989, p. 533)

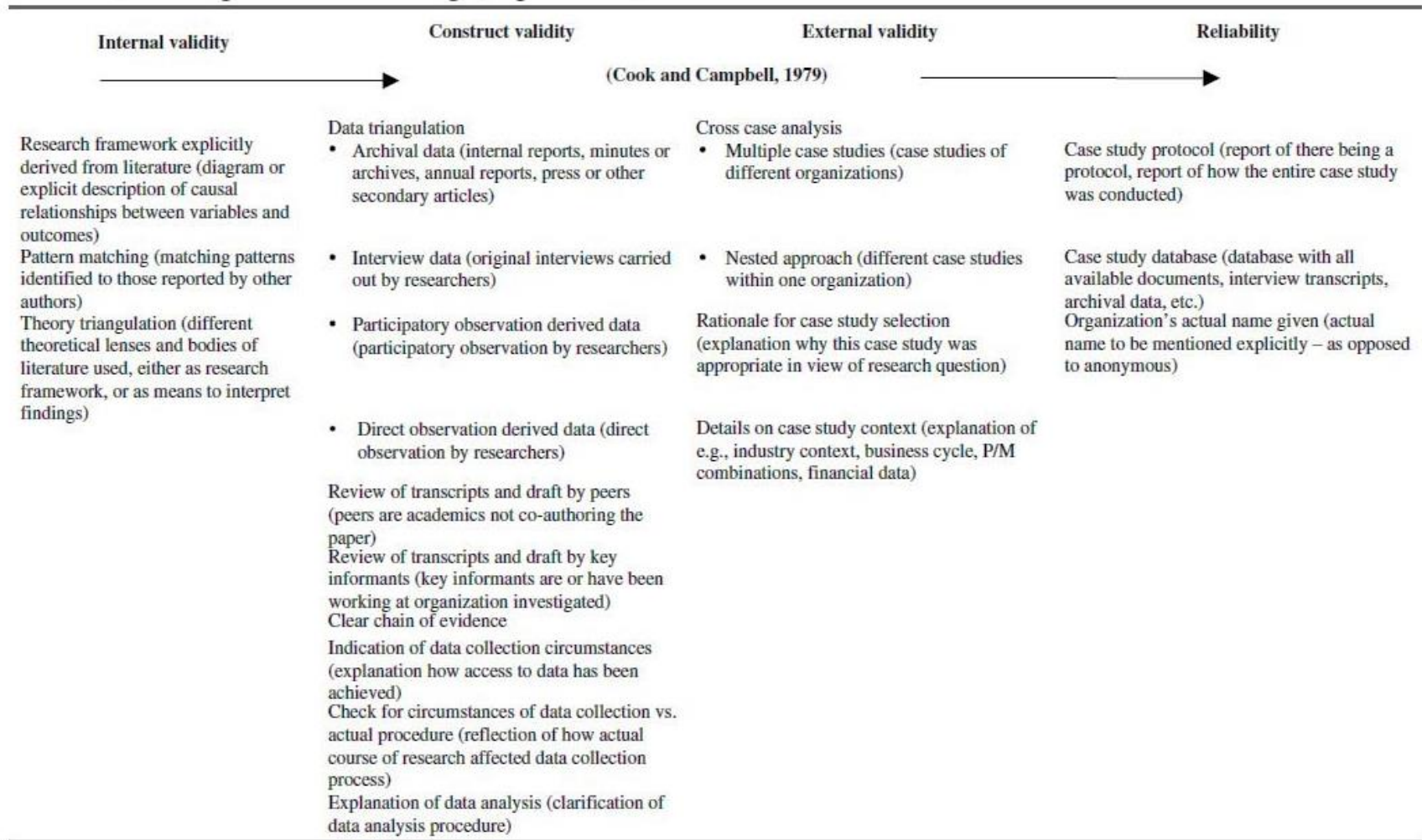
D'autres contributions plus récentes se sont intéressées aux critères facilitant la publication de travaux qualitatifs dans les meilleurs journaux (Eisenhardt & Graebner, 2007 ; Gibbert et al., 2008). Nous retiendrons plus spécifiquement l'analyse de Gibbert et al. (2008) dans laquelle les auteurs lient les méthodes utilisées aux différentes formes de validité. On distingue ainsi quatre niveaux de validité. (1) La validité interne (*internal validity*) vérifie que le chercheur

fournit un raisonnement causal suffisamment logique pour défendre ses conclusions. (2) La validité de construction (*construct validity*) fait référence à la qualité de la conceptualisation ou de l'opérationnalisation des concepts. Il s'agit de s'assurer que le cas permette effectivement d'étudier la théorie en question. (3) La validité externe (*external validity*) pose la question de la généralisation des résultats en considérant que le contexte du cas influence nécessairement les conclusions. (4) Enfin, la fiabilité (*reliability*) renvoie à la notion d'erreur et implique que l'étude soit répliquable et aboutisse aux mêmes résultats.

Même si la démarche adoptée dans la description de ces formes de validité est d'inspiration positiviste, elles ont pu être adaptées à la logique de l'étude de cas (Yin, 2009). Gibbert et *al.* (2008) proposent donc de catégoriser les différents outils et méthodes qualitatifs en fonction du type de validité à laquelle ils tentent de contribuer (Figure 11).

Nous essayons donc dans les articles qui composent cette thèse de respecter au mieux ces critères de validité. Evidemment, la construction par articles de cette thèse et la variété des sujets et méthodes utilisées implique que tous ces critères ne sont pas nécessairement applicables pour chacun des articles.

Figure 11. Méthodes de recherche qualitatives et validité des résultats



Source : Gibbert et al. (2008, p. 1467)

1.3. Des variations dans les méthodes de recherche employées

1.3.1. De l'intérêt de multiplier les approches

L'originalité de ce travail de recherche réside dans la multiplication des points de vue et des méthodes sur une problématique globale : les stratégies de combinaison. En effet, comme expliqué précédemment, cette thèse joue sur des variations autour de la notion de combinaison : combinaison d'alliances, de modes relationnels, de marchés et de produits. Ces variations au niveau de l'objet étudié se retrouvent tant dans le niveau d'analyse étudié (la firme, la dyade, le portefeuille d'alliances, le produit) que dans les méthodes de recherche employées (étude de cas unique ou multiple, revue de la littérature, construction d'une typologie).

Cette variété de points de vue et de méthodes peut se justifier de deux manières. D'abord, la multiplication des points de vue et des niveaux d'analyse permet de prendre en compte la complexité d'un phénomène dont les frontières sont floues (Hitt et *al.*, 2007 ; Lehiany, 2012). Plus spécifiquement, analyser un objet à différents niveaux permet d'éviter les raccourcis postulant par exemple une relation d'isomorphisme entre les différents niveaux (Lecocq, 2002). Ainsi, multiplier les points de vue et les niveaux d'analyse permet de dépeindre plus finement la complexité d'un phénomène et cela à plusieurs niveaux.

Au-delà de la question de la complexité de l'objet, Bastianutti (2012) voit dans la multiplication des points de vue une opportunité de décrire plus finement une situation en jouant sur la logique des « décrire comme » (Dumez, 2010). En faisant varier le cadre théorique d'analyse (Allison, 1969) ou en suivant des acteurs différents (Miles & Cameron, 1982), nous pouvons offrir une description plus riche des phénomènes (Dumez, 1988). La multiplication des points de vue permet non seulement d'explorer des théories rivales, mais surtout d'analyser différemment les stratégies mises en place par les acteurs. Contrairement aux études proposant un seul point de vue qui essayent d'aplatir l'ensemble des observations au sein d'un cadre théorique unique, nous voyons dans la multiplication des cadres une opportunité d'offrir une vision en relief et donc plus complète. En d'autres termes, multiplier les points de vue permet de se

rapprocher un peu plus de l'idéal d'une description riche (Geertz, 1973), c'est-à-dire intégrant la logique des acteurs dans toute leur complexité.

1.3.2. *Les approches spécifiques à chaque article*

1.3.2.1. *Une étude de cas unique pour étudier l'évolution du portefeuille d'alliances d'une firme tout au long de son cycle de vie*

Comme expliqué précédemment, la littérature sur les portefeuilles d'alliances est caractérisée par un vrai manque d'études longitudinales. Dans sa synthèse de la littérature existante, Wassmer (2010, p. 165) explique qu'« *on sait encore peu de choses sur comment et pourquoi les configurations des portefeuilles d'alliances évoluent dans le temps. [...] Par ailleurs, il serait utile de mettre en place des études longitudinales considérant à la fois les afflux (i.e. formations) et les reflux (i.e. destructions) d'alliances au sein d'un portefeuille* »²⁸.

Si certaines études de cas longitudinales sur l'évolution des portefeuilles d'alliances ont déjà été mises en place (Ozcan & Eisenhardt, 2009 ; Rindova et al., 2012), elles n'offrent généralement pas une analyse fine des formations et destructions d'alliances à travers le temps, cela essentiellement du fait qu'elles étudient plusieurs firmes en même temps. A l'inverse, on retiendra l'article de Lavie & Singh (2011) qui étudie l'évolution du portefeuille d'alliance d'*Unysis* de 1986 à 2001. Mais encore une fois, le nombre d'alliances créées se comptant par centaines, un traitement systématique et détaillé n'a pas été proposé.

Compte-tenu de la complexité du sujet étudié, nous avons choisi de mettre en place une étude de cas unique. L'unité d'analyse choisie est donc le portefeuille d'alliances d'une firme focale. Le recours au cas unique se justifie d'autant plus qu'il permet de sélectionner un cas particulier permettant de suivre l'évolution du portefeuille d'alliances à travers les différentes

²⁸ "little is still known on how alliance portfolio configurations change over time and what drives this evolution. [...] Additionally, it would also be useful to implement longitudinal research designs that consider both the inflow (i.e., formations) of new alliances as well as the outflow (i.e., terminations) of existing alliances from an alliance portfolio."

phases du cycle de vie. Restait néanmoins à choisir le cas permettant d'étudier au mieux cette problématique.

Afin d'étudier ce problème, il était nécessaire d'étudier une compagnie aérienne dont l'évolution du portefeuille d'alliances nous permettrait d'obtenir des indications suffisamment précises pour élaborer un cadre théorique sur les reconfigurations de ressources au cours du cycle de vie d'une entreprise. Par conséquent, nous avons besoin d'une compagnie aérienne (1) dont l'activité en termes d'alliances pouvait être suivie depuis la fondation de l'entreprise, (2) dont les différentes phases de croissance pouvaient être facilement identifiées, et (3) qui présentait une forte activité en termes de créations et d'arrêts d'alliances. Puisque le phénomène des alliances a commencé à émerger dans l'industrie du transport aérien dans les années 1980-1990 (Gimeno, 2004 ; Iatrou & Oretti, 2007), nous avons besoin d'une compagnie fondée à partir de cette époque. Pour la plupart des compagnies aériennes nationales (par exemple *Air France*, *Lufthansa*, etc.), ce n'était pas le cas, car elles ont été créées avant l'ère des alliances aériennes. Plusieurs compagnies aériennes répondaient à nos critères.

Nous avons choisi *Qatar Airways (QR)* pour plusieurs raisons. Tout d'abord, *QR* est l'une des compagnies aériennes affichant la plus forte croissance au cours des dernières années (c'est-à-dire, avec un taux de croissance annuel de 35% en termes de passagers), de sorte qu'en seulement 15 ans, elle est devenue un acteur incontournable du transport aérien. Deuxièmement, l'activité de *QR* en termes d'alliances est riche, avec de nombreuses formations et terminaisons tout au long de son cycle de vie. *QR* représente donc un cadre de recherche idéal pour étudier la reconfiguration des ressources et l'évolution portefeuille d'alliances d'une firme tout au long de son cycle de vie. En outre, d'un point de vue empirique, la sélection de *QR* se rapproche de ce que Girin (1989, 2011) appelle «l'opportunisme méthodique». Ainsi, la possibilité d'obtenir des données internes riches (entretiens, documents, etc.) a clairement joué dans la sélection de *QR* car elle nous permettait de décrire plus finement et de mieux comprendre la stratégie d'alliances mise en place par la firme.

Afin d'offrir une analyse détaillée du lien entre le cycle de vie de la firme et l'évolution de son portefeuille d'alliances, nous avons mis en œuvre une narration analytique (Bates et al., 1998 ; Dumez & Jeunemaître, 2005, 2006). Cette approche nous a permis de structurer la

narration du cas autour des concepts que nous souhaitons mobiliser. Dans la logique de la narration analytique, nous avons utilisé le cas pour établir des équations qui nous serviront à décrire et analyser les reconfigurations des ressources et des alliances tout au long du cycle de vie de la firme.

1.3.2.2. *La construction par abduction d'une typologie de la coopération*

Considérant le faible nombre de contributions récentes proposant des typologies de la coopération (Walley, 2007), nous avons voulu essayer de répondre à ce vide dans la littérature récente. Plus spécifiquement, nous avons cherché à construire une typologie des formes de coopération en jouant sur la notion de niveaux (organisationnels et d'activités).

Cette démarche vise à construire une typologie afin d'améliorer notre connaissance de la théorie conformément à la logique défendue par la *typological theorizing approach* (George & Bennett, 2005). En effet, la construction d'une typologie permet généralement de délimiter clairement les frontières d'un concept tout en s'intéressant à ses caractéristiques propres (Dumez, 2011). Si une typologie est en soi un résultat intéressant, nous considérons que son processus de construction est nettement plus intéressant. En effet, celui-ci permet de voir quelles sont les tensions qui ont permis de créer les catégories et de classer les objets. D'ailleurs, Lazarsfeld & Barton (1965) considèrent la construction d'une typologie comme un jeu théorique entre deux forces : l'extension et la compression de la typologie. L'extension de la typologie renvoie à l'ajout de colonnes ou de lignes pour intégrer de nouveaux cas ou dresser des distinctions. A l'inverse, la compression de la typologie implique de supprimer des cases ou des lignes pour gagner en généralité et en clarté (Elman, 2005). Comme le fait remarquer Dumez (2013), si étendre une typologie est une action relativement facile, la compresser (c'est-à-dire réduire le nombre de cases) est nettement plus complexe.

La construction d'une typologie relève donc d'un processus itératif et nous avons donc choisi de procéder par abduction. Or comme nous l'avons expliqué précédemment, le cœur de l'abduction réside dans la notion de fait surprenant. Ces faits surprenants sont à l'origine même des itérations entre théorie et matériau empirique. D'un point de vue concret, nous avons tout

d'abord choisi un cadre théorique simple comme point de départ (une théorie d'arrière-plan ou *background theory* - Aliseda, 2006) sur la coopération et nous avons commencé avec un cas simple qui correspondait parfaitement à cette théorie. Dans un second temps, nous avons essayé de trouver un autre cas du même secteur, mais qui ne rentre pas dans le cadre théorique ou dans la typologie initiale (la fameuse « observation déroutante » ou cas imprévu - Dubois & Gadde, 2002). L'intégration de ce deuxième cas nous a alors permis d'élaborer une seconde typologie, censée être plus complète que la précédente. Nous avons répété l'opération plusieurs fois jusqu'à ce que nous ayons atteint un point de saturation, c'est-à-dire jusqu'à ce que nous n'arrivions plus à trouver de cas surprenants. Ce n'est qu'à ce moment-là que nous avons considéré notre typologie de la coopération comme complète.

1.3.2.3. Une étude inductive des stratégies d'alliances redéfinissant les frontières des marchés

Compte-tenu du faible nombre de contributions s'intéressant aux stratégies d'alliances qui redéfinissent les frontières des marchés, nous avons voulu explorer ce vide théorique. Plus précisément, posant le problème à l'envers, nous cherchons à analyser comment la redéfinition des frontières des marchés peut modifier les relations au sein des alliances.

Pour ce faire, nous avons eu recours à une étude de cas multiple conçue dans une logique essentiellement inductive. Comme l'explique Thomas (2006), l'objet principal d'une étude de cas inductive est de faire émerger des thèmes fréquents et significatifs à partir des données brutes. C'est essentiellement la répétition de ces thèmes dans les propos des acteurs qui nous permet de leur donner un rôle central dans l'élaboration de notre théorie. Cette approche présente néanmoins deux limites. La première consiste à prendre conscience de la portée de notre étude en termes de validité externe, compte-tenu du fort ancrage des résultats dans le contexte étudié (DeRose, 1992 ; Yin, 2012). La seconde limite insiste sur le risque de circularité dans l'interprétation des données : il est toujours possible de trouver des données dans un texte confirmant une théorie (Dumez, 2012; Popper, 1956). Bien que nous ayons une théorie d'arrière-plan (Aliseda, 2006) pour interpréter ces données, nous nous sommes efforcés de construire la

théorie à la fin de l'étude inductive permettant ainsi aux données d'apporter un éclairage nouveau, conformément aux recommandations d'Eisenhardt (1989).

Pour étudier ces stratégies de redéfinition des marchés, nous avons cherché des marchés qui convergeaient, c'est-à-dire des marchés dont les limites tendaient à s'estomper (Choi & Valikangas, 2001). Cette convergence devait pouvoir s'expliquer par un ensemble de facteurs tels que la technologie et les stratégies d'acteurs (Hacklin & al, 2009). En outre, afin de relier ces stratégies redéfinition du marché à des alliances, nous devions pouvoir également observer les stratégies inter-sectorielles telles que les alliances (Stieglitz, 2003). Deux marchés réunissaient les critères requis: les secteurs des transports aérien et ferroviaire en Europe.

Concernant les cas, le recours à une étude de cas multiple pose la question de leur sélection. Conformément aux recommandations de Yin (2009), ces cas n'ont pas été choisis dans une logique d'échantillonnage (*sampling logic*) mais bien plus dans une logique de réplification (*replication logic*). En d'autres termes, il ne s'agit pas d'accroître l'inférence par le nombre de cas, mais plutôt de choisir des cas afin qu'ils prédisent volontairement des résultats similaires (*literal replication*) ou au contraire des résultats différents compte-tenu des variations dans les conditions initiales (*theoretical replication*). D'un point de vue plus concret, les alliances intersectorielles étant au cœur de notre intérêt, nous avons donc étudié des compagnies aériennes ayant noué ou non des alliances intermodales. Puis, nous sommes remontés en amont afin de déterminer les variables pouvant affecter ce choix. Néanmoins, en parallèle de cette démarche théorique concernant le choix des cas, nous reconnaissons aussi la présence d'une forme d'opportunisme (Girin, 1989). En effet, nous avons aussi été contraints par la disponibilité des firmes pour nous rencontrer, étape nécessaire puisque pour chaque cas nous souhaitions réaliser des entretiens afin de comprendre les motivations réelles des acteurs (Dumez, 2011).

1.3.2.4. Une revue de la littérature sur le *bundling* en tant que stratégie marketing

S'il existe une littérature riche et pluridisciplinaire à propos du *bundling*, nous avons remarqué l'absence d'une véritable revue de la littérature sur ce sujet (à l'exception notable de la

contribution de Stremersch & Tellis, 2002). Nous avons donc décidé de faire une revue de la littérature regroupant les principales contributions sur le *bundling*.

D'un point de vue concret, pour réaliser cette revue de la littérature, nous avons essentiellement procédé par mots clés. Les expressions suivantes ont donc fait l'objet de recherche dans les principales bases de données : *bundling*, *bundle*, *unbundling*, *tying*, *liaison de produits*, *package*, etc. Les résultats ont ensuite été triés par nombre de citations afin de se concentrer sur les contributions les plus importantes. Puis nous avons regardé les articles citant ces contributions afin d'obtenir des références plus récentes. Par ailleurs, afin d'éviter d'oublier les références récentes (car peu citées du fait de leur jeune âge), nous avons filtré nos résultats par année à partir de l'année 2005.

Au-delà de sa dimension pratique, cette revue de la littérature répond ainsi à plusieurs objectifs. Rédigée pendant la première année de la thèse, cette revue de la littérature avait pour objet d'identifier clairement des tensions dans la littérature existante afin de les exploiter dans le cadre de la thèse. Ces tensions issues des revues de la littérature sont au cœur même du processus de création de connaissances. Popper (1979, p. 76) explique ainsi que « *la connaissance commence par la tension entre savoir et non-savoir : pas de problème sans savoir – pas de problème sans non-savoir* ». De manière plus imagée et reprenant Wittgenstein, Dumez (2011) explique qu'une revue de la littérature doit avoir pour but de se cogner la tête contre les limites de la connaissance. Ce sont ces bosses qui montrent que l'on a réellement atteint le seuil de la connaissance sur ce concept. C'est donc précisément en vue de déterminer les limites de nos connaissances sur le *bundling* que cette revue de la littérature a été rédigée.

Le second objectif consistait à repositionner la littérature existante à un niveau plus stratégique. En effet, jusqu'à présent, la majorité des contributions considéraient le *bundling* dans sa dimension opérationnelle (gestion des prix, du packaging, etc.). Or le *bundling* a une portée beaucoup plus large qu'il nous semblait important de mettre en avant dans la littérature. Au final, l'enjeu est de présenter ce qui a déjà été fait, mais sous un autre angle afin d'apporter un éclairage nouveau (Phillips & Pugh, 1994).

Une synthèse des différentes méthodes mobilisées dans les articles de cette thèse est présentée dans le Tableau 3.

Tableau 3. Synthèse des méthodes utilisées

Numéro de l'article	Titre de l'article	Méthode utilisée	Terrain
1	Resource reconfiguration and alliance portfolio evolution over the firm life cycle: Evidence from an in-depth case study	Analyse longitudinale à partir d'une étude de cas unique	Compagnie aérienne <i>Qatar Airways</i> de 1993 à 2010
2	Towards a typology of cooptation: a multilevel approach	Construction par abduction d'une typologie	Mise en évidence de 7 alliances aériennes entre concurrents
3	Resource dependence and balancing operations in alliances: the role of market redefinition strategies	Etude de cas multiple inductive	Analyse d'alliances intermodales air-fer à l'aide d'entretiens avec 27 entreprises.
4	Le rôle du bundling dans la stratégie marketing des entreprises: une synthèse	Revue de la littérature	--

Source : l'auteur

La démarche globale au sein de cette thèse est essentiellement qualitative. Nous avons ainsi suivi une logique d'abduction qui nous a permis de faire de nombreux allers retours entre théorie et matériau empirique. Pour autant, les méthodes utilisées au sein de chaque article sont différentes : analyse longitudinale à partir d'un cas unique, construction d'une typologie, étude de cas multiple et revue de la littérature.

2. LE CHOIX DU SECTEUR AERIEN

Le choix du secteur aérien pour étudier les stratégies de combinaison mises en place par les firmes s'explique tant par des raisons théoriques que pratiques.

2.1. Arguments théoriques

Plusieurs arguments théoriques permettent de justifier le choix du secteur du transport aérien dans le cadre de cette thèse. Afin d'analyser les stratégies de recombinaison à plusieurs niveaux, nous souhaitons étudier un secteur présentant les caractéristiques suivantes :

- Une forte activité en termes d'alliances : le fait de pouvoir assister à de nombreuses créations et suspensions d'alliances nous permet à la fois d'analyser les phénomènes de reconfiguration des portefeuilles d'alliances et de réfléchir aux problématiques associées au choix des partenaires.
- Un nombre élevé de firmes : la présence de nombreuses firmes garantit une certaine variété dans le choix des cas à étudier, mais aussi permet d'investiguer plus finement les options envisageables dans les problématiques de choix des partenaires.
- Une variété dans les niveaux d'alliances (dyadique, réseau, etc.) : la coexistence de différentes formes d'alliances permet de prendre en compte des effets modérateurs comme l'appartenance à une alliance globale.
- Un certain nombre d'alliances entre concurrents : la signature d'alliances entre firmes concurrentes est une condition centrale pour l'étude des relations de coopération.
- Une difficulté à définir clairement les frontières du secteur : si le cœur du secteur est facilement identifiable, le secteur doit aussi témoigner d'un effacement partiel de ses frontières du fait de stratégies de redéfinition mises en place par certaines firmes.

Plusieurs secteurs répondaient à l'ensemble de ces critères, la majorité d'entre eux appartenant aux industries de réseau (énergie, télécommunications, transports, etc.). Parmi ces secteurs, nous avons décidé de choisir le secteur du transport aérien.

Le secteur aérien concentre un grand nombre de compagnies aériennes : plus de 1500 transporteurs aériens sont présents à travers le monde (ATAG, 2012) et près de 200 d'entre eux sont considérés comme des acteurs majeurs faisant partie de l'association internationale des transporteurs aériens IATA. Rien que parmi ces 200 transporteurs, on recense plus de 800 alliances actives en 2011 (Mills, 2011). Généralement, les compagnies aériennes possèdent plusieurs alliances et se retrouvent à la tête d'un véritable portefeuille d'alliances (Wassmer & Dussauge, 2012) composé à la fois d'alliés « classiques » mais aussi de concurrents. De sorte que la coopération est incontournable dans le secteur aérien. Par ailleurs, le secteur aérien est caractérisé par différentes formes d'alliances plus ou moins intégrées, allant de l'accord commercial bilatéral à l'alliance globale regroupant plusieurs dizaines de membres. Cette variété de formes ne peut que contribuer à une analyse riche des différents niveaux d'alliances. Enfin, la présence de stratégies intermodales contribue à redéfinir les frontières du secteur aérien et favorisent la convergence avec le marché du transport ferroviaire pour les distances inférieures à 800 km.

2.2. Arguments pratiques

Le choix du secteur aérien n'a cependant pas été fait uniquement sur des critères théoriques. D'autres critères, plus pratiques, ont contribué au choix de ce secteur. Nous en retiendrons spécifiquement deux.

La première explication vient d'un intérêt très marqué pour le transport aérien. Cet attrait pour ce secteur m'avait conduit à réaliser plusieurs stages et dans ce secteur et donc de me familiariser avec ses spécificités. De même, la réalisation de mémoires de recherche sur le transport aérien avaient été l'occasion d'en découvrir de nouvelles facettes. L'ensemble de ces expériences m'ont donc permis d'appréhender ce terrain en partageant le vocabulaire des acteurs et en pouvant comprendre les principaux enjeux auxquels ils pouvaient faire référence.

La seconde explication renvoie encore une fois à la notion d'opportunisme méthodique de Girin (1989, 2011). Ce secteur a été choisi du fait de son accessibilité et de l'ouverture d'esprit

des nombreux managers qui ont accepté de me rencontrer. Sans ces entretiens, le choix du secteur aurait dû être revu.

Le secteur aérien nous a permis comme pertinent pour analyser les stratégies de combinaisons mises en place par les firmes. Ce choix s'explique par la multitude de formes de stratégies de combinaison observées ainsi que par une série d'arguments pratiques.

3. LA COLLECTE ET L'ANALYSE DU MATERIAU

Afin de mener à bien cette étude, différents types de matériau ont été collectés. Nous en définissons les modalités dans cette partie.

3.1. Des sources multiples pour faciliter la triangulation

3.1.1. *Les données primaires*

Dans cette thèse, les données primaires collectées sont de nature qualitative et sont exclusivement issues d'entretiens. Ainsi, 46 entretiens semi-directifs ont été conduits avec différents responsables de compagnies aériennes et ferroviaires (Merton et *al.*, 1990). Ces entretiens ont été effectués sur la base d'un guide d'entretien constitué de deux types de questions : des questions de mise en perspective pour initier l'entretien puis des questions plus détaillées, spécifiques à l'entreprise d'appartenance de la personne interrogée (Rubin & Rubin, 2012). La retranscription de ces entretiens a été faite par prise de notes, essentiellement pour des raisons de confidentialité et pour que le répondant soit plus à l'aise au cours de l'entretien. Néanmoins certains moments de la conversation ont été notés mot pour mot afin de pouvoir être réutilisés dans les *verbatim*.

Ces entretiens, d'une durée moyenne de 79 minutes (avec un temps minimal de 35 min et maximal de 135 min), ont été conduits avec différents types d'acteurs afin d'assurer une pluralité de points de vue (Baumard et *al.*, 2007). Il s'agissait à la fois de comprendre les

motivations des acteurs principaux (les compagnies aériennes), mais aussi de leurs partenaires ou des parties prenantes pouvant affecter leurs stratégies. Dans le Tableau 4 ci-dessous, nous détaillons les entretiens réalisés par type d'acteurs.

Tableau 4. Entretiens réalisés classés par type d'acteurs

Type d'acteurs	Nombre d'entretiens effectués	Durée moyenne des entretiens (en minutes)
Aéroports	4	74
Alliances globales	2	75
Compagnies aériennes intermodales ²⁹	17	83
Compagnies aériennes non intermodales	7	74
Experts et régulateurs	6	85
Opérateurs ferroviaires	10	78

Source : l'auteur

3.1.2. Les données secondaires

Afin de compléter, vérifier et analyser les données collectées dans le cadre des entretiens, nous avons recueilli de nombreuses données secondaires à travers de multiples sources. Bien qu'il s'agisse d'une démarche qualitative, ces données peuvent être chiffrées ou non comme le font remarquer Eisenhardt (1989) ou Dumez (2011, 2013).

Compte-tenu du cadre empirique commun aux différents articles qui composent cette thèse (i.e. le transport aérien), on observe un recoupement partiel entre les différentes sources secondaires. Néanmoins, nous retiendrons les principales sources secondaires suivantes (Tableau 5).

²⁹ Par compagnie aérienne intermodale, nous faisons ici référence aux compagnies aérienne ayant actuellement recours à l'intermodalité ou ayant eu recours par le passé à un accord intermodal.

Tableau 5. Origines des sources secondaires collectées

Type de données	Nombre de documents collectés
Articles de presse	400+
Articles de recherche empiriques	50+
Bases de données sur les alliances et les flux de passagers	5+
Conférences	15
Documents internes	50+
Livres	10+
Rapports officiels	20+

Source : l'auteur

3.1.3. L'enjeu de la triangulation des données

La majorité des auteurs s'accordent sur l'utilité de la triangulation des données dans les études qualitatives (Eisenhardt, 1989 ; Gibbert et *al.*, 2008 ; Lincoln & Guba, 1985 ; Patton, 2002 ; Yin, 2009). La triangulation en tant que telle n'est pas une étape du processus de recherche. Au contraire, elle s'applique dans toutes les phases du processus de recherche pour en assurer sa robustesse. On se concentre ici sur la triangulation des données (*data triangulation* – Denzin, 1978), c'est-à-dire sur l'utilisation de sources redondantes pour la même information afin de s'assurer de sa validité.

D'un point de vue concret, l'utilisation de plusieurs sources pour la collecte de données a joué à plusieurs niveaux. Concernant les entretiens, la collecte de données secondaires en amont des entretiens a permis d'adapter le questionnaire en fonction des événements spécifiques affectant l'organisation de la personne interrogée. *A posteriori*, les données secondaires permettaient de vérifier et de compléter ses propos. Concernant la narration et l'analyse des cas, les données secondaires ont permis d'enrichir la description et d'avoir une vision moins fragmentée des événements (Dumez & Jeunemaître, 2005, 2006). La triangulation des données améliore donc la qualité de l'étude et cela sur l'ensemble des étapes du processus.

3.2. Le traitement des données

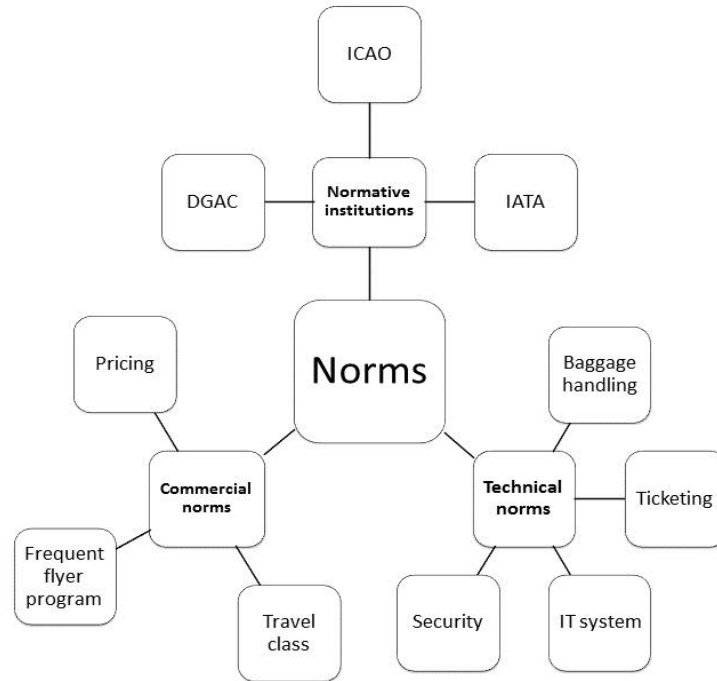
3.2.1. *Le codage et la présentation des entretiens*

Selon Patton (2002), l'analyse des données commence avec le codage des données, leur étiquetage et leur catégorisation. L'enjeu du codage est essentiellement de faire émerger la théorie à partir des données. Dans le cadre de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967), le chercheur part des données (et uniquement des données) pour remonter vers la théorie. Plus pragmatiques, Whyte (1984) ou Aliseda (2006) considèrent la possibilité de disposer d'une théorie de base (ou d'arrière-plan). Cette théorie permet d'explorer le matériau avec un certain prisme, tout en se laissant suffisamment de place pour des surprises qui permettent d'éviter le risque de circularité (Ayache & Dumez, 2011).

Il existe différentes façons d'envisager le codage. On peut tout d'abord considérer le codage classifiant. Dans ce cas, Patton (2002) explique que le codage et la classification des données se font selon une logique de convergence (homogénéité au sein des catégories) et de divergence (hétérogénéité entre les catégories). On retrouve cette idée de codage comme classification dans les travaux inductifs de Thomas (2006) ou Blais & Martineau (2006). L'objectif est alors clairement de créer des arborescences pour montrer comment les concepts sont imbriqués ou reliés les uns aux autres. À l'inverse, le codage multinomial considère qu'un mot peut renvoyer à plusieurs catégories (Ayache & Dumez, 2011). Dans ce cas, l'enjeu est plutôt d'observer comment des variables qui sont rattachées à des grandes catégories peuvent évoluer.

La démarche adoptée dans notre cas ne se limitant pas à l'analyse des discours, nous avons choisi d'adopter la première démarche (le codage classifiant). Il s'agit essentiellement de mettre en perspective les différents éléments et de comprendre comment les différents concepts mobilisés sont reliés les uns aux autres. À titre d'exemple, la Figure 12 montre un extrait de ce codage autour de l'étiquette « Normes ».

Figure 12. Codage classifiant autour du concept de normes



Source : l'auteur

3.2.2. Le codage des données secondaires

Les données primaires ne sont pas les seules à être codées. Les données secondaires peuvent et doivent l'être tout autant. Afin de faciliter l'exploitation et l'analyse du matériau issu des sources secondaires, différentes transformations peuvent s'avérer utiles. Nous présentons deux exemples de codages issus du premier article consacré à l'évolution du portefeuille d'alliances de Qatar Airways. Le choix de cet article est intéressant car il s'agit d'une analyse longitudinale (sur plus de 15 ans) pour laquelle de nombreuses sources secondaires ont été mobilisées : plus de 230 articles de presse ainsi que plusieurs bases de données pour reconstituer l'évolution du portefeuille d'alliances. Comme recommandé par Dumez & Rigaud (2008), ces données secondaires ont fait l'objet de plusieurs traitements pour favoriser à la fois la « sériation » du matériau (i.e. mettre en série par l'homogénéisation du contenu) et permettre une vue « synoptique » (i.e. pouvoir tout voir en un clin d'œil).

Ainsi, pour les 230 articles de presse étudiés, nous avons décidé de développer une grille d'analyse thématique autour de six catégories: « global strategy and performance », « organization and administration », « stakeholder relations », « network and routes », « partners », and « external events ». Ainsi, chacun des 230 articles a été analysé à l'aide de cette grille destinée à favoriser tant l'analyse que la narration du cas. Nous présentons dans le Tableau 6 un extrait de cette grille d'analyse.

Tableau 6. Extrait de la grille d'analyse pour le codage des articles de presse

Year	Month	Day	Global strategy and performance	Organization and administration	Relation with competitors or stakeholders	Network and routes	Partners	Fleet	External events
1998	February	12		The Qatari government would be interested in taking a stake in the airline					Could be designated as one of the official carriers of Qatar --> easier to negotiate traffic rights but may have a negative impact on Gulf Air
	March	30				Twice-weekly flights to Munich (2nd destination in Europe)			
	April	12		An IPO should happen in the next 15 months					
	May	7	Increased by 59% of the number of pax comparing first quarter 98/97			18 destinations (10 in the Middle East and Africa + 6 in South Asia + 2 in Europe)			
	May	18	Plans to spend \$400m in the five next years to expand operations 1997 : 630 000 passengers (+ 46%) while revenues increased by 71%	Break-even is expected in 1999		Plans to add Bahrain (if gets the traffic rights) + densify some routes	Negotiates a code-share agreement with a major international carrier, but remains secret	Fleet would increase from 9 to 15 aircrafts	
	June	1					LH and QR signed a codeshare agreement in May 23rd		
	September	9						Wants to increase the size of its fleet	

Source: l'auteur

De même, compte-tenu du caractère longitudinal de l'étude, nous avons voulu exploiter au maximum le potentiel de la base de données dont nous disposons sur les alliances. Ainsi, nous avons essayé de catégoriser toutes les reconfigurations en termes d'alliances (ajout ou arrêt d'un partenaire, ajout ou arrêt d'une destination, etc.) et cela de 1994 à 2010 au sein d'un tableau permettant de sérier le matériau. Nous présentons les résultats du codage empirique de cette base de données au sein du Tableau 7. Notons que ce tableau est différent de celui présenté dans l'article n°1 – chapitre 2-, puisque le tableau final correspond à une analyse théorique de ces reconfigurations.

Tableau 7. Codage des reconfigurations du portefeuille d'alliances de Qatar Airways

Reconfiguration	Year	Phase 1				Phase 2						Phase 3					Phase 4					
		1994	1995	1996	Total	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	2003	2004	2005	2006	Total	2007	2008	2009	2010	Total
Creation	of a own and private resource	12	10	6	28	5		4		4	8	21	5	3	9	1	18		3		7	10
	of a own but shared resource in a scale alliance				0		1		1		2	4	9	6		19	9		2		11	
	of a network resource accessed with a link alliance				0			3			3		5	3	5	13	55		1	4	60	
Deletion	of a own and private resource				0	13					13					0					0	
	of a own but shared resource in a scale alliance				0						0			1	1						0	
	of a network resource accessed with a link alliance				0						0					0			2		2	
Sharing or sub-contracting a own resource	using a scale alliance				0			1			1					0	1		2		3	
	using a link alliance				0						0					0					0	
Appropriation or reappropriation as a own and private resource	from a scale alliance				0						0		2	1	1	4	1	9		1	11	
	from a link alliance				0						0				1	1			2	2	4	
Change of alliance type	from scale to link alliance				0						0					0					0	
	from link to scale alliance				0						0	1				1					0	
Partner exchange	within a scale alliance				0						0					0					0	
	within a link alliance				0						0		1			1			2		2	

Source : l'auteur

Nous avons donc essayé d'analyser tant les données primaires que secondaires à l'aide de processus de codage.

Afin de mener à bien cette étude, nous avons collecté du matériau empirique à partir de sources primaires (entretiens) et de sources secondaires (rapports officiels, articles de presse, etc.).

Ces données ont fait l'objet de différentes formes de codage. L'enjeu du codage est à la fois de mettre en évidence des relations entre les concepts évoqués par les acteurs mais aussi de faciliter la sériation du matériau.

4. LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ADOPTEE DANS CETTE THESE

4.1. La remise en cause des paradigmes traditionnels

Selon Lincoln & Guba (1985), l'épistémologie traite de la relation entre le chercheur et ce qui peut être connu. Ainsi, Perret & Seville (2007) considèrent que l'enjeu de l'épistémologie est généralement de répondre aux questions suivantes : Quelle est la nature de la connaissance produite ? Quelles sont les valeurs et quel est le statut de cette connaissance ? Comment la connaissance est-elle engendrée ? Suivant la façon dont on répond à ces questions, alors on peut se catégoriser comme positiviste, interprétativiste ou constructiviste.

Or ces distinctions paraissent bien souvent artificielles (Weber, 2004) et sont à l'origine de riches débats (comme en témoignent les nombreux échanges dans le *Libellio d'Aegis*). Plutôt que se définir comme relevant d'une de ces orientations, nous montrons que ces approches ne sont pas nécessairement opposées. Au contraire, nous insistons sur leurs complémentarités afin de prendre ce qu'il y a de mieux dans chacune de ces trois orientations (Dumez, 2010).

4.2. Ce que l'on peut retenir de ces trois approches

Considérées à tort comme opposées, nous essayons de retenir de chacune de ces approches des recommandations pour effectuer une recherche rigoureuse.

Du positivisme (ou plutôt de l'empirisme logique), nous retiendrons la volonté de pouvoir comprendre et falsifier les propositions énoncées. Bien souvent, les contributions qualitatives génèrent différentes propositions qui ne sont en aucune façon falsifiables. Or pour reprendre la discussion de l'article d'Eisenhardt (1989), une étude qualitative générant une « bonne théorie » doit conduire à la formulation de propositions testables. Par ailleurs, cette approche épistémologique considère que toute théorie part d'un problème issu d'une tension entre savoir et non-savoir. C'est précisément dans cette optique que les revues de la littérature de cette thèse ont été construites.

Cette notion de construction renvoie au constructivisme. Or comme nous le faisait remarquer Bachelard (1938), les problèmes ne sont jamais donnés au chercheur, mais ils sont construits par celui-ci. Ainsi, l'apport du constructivisme au positivisme serait de dire que le point de départ de toute recherche ne peut pas venir des données seules, mais bien plus de la construction d'un problème (Popper, 1979).

Enfin, de l'interprétativisme, nous garderons la volonté de comprendre et d'interpréter les raisonnements des acteurs aux moments de leurs choix (et pas uniquement a posteriori). L'enjeu est alors de comprendre ce que Popper (1979) appelle la « logique de situation ».

4.3. La posture épistémologique adoptée

Au final, la posture épistémologique adoptée dans cette thèse se retrouve à la croisée de ces différentes approches (Dumez, 2010).

La démarche choisie est constructiviste au sens de Bachelard et Popper en considérant que le problème que nous traitons n'est pas donné, mais bel et bien construit à partir d'une tension entre savoirs et non-savoirs. La démarche s'inspire en parallèle du positivisme puisque nous cherchons à formuler des propositions et conclusions qui doivent être suffisamment claires pour être réfutables. Par ailleurs, la mise en œuvre d'un véritable design de recherche articulant l'ensemble du raisonnement prend racine dans la démarche des positivistes. Enfin, nous

empruntons aux interprétativistes la volonté d'écouter le sens que les acteurs donnent à leurs gestes dans le cadre du développement de leur stratégie.

Considérant que les postures épistémologiques sont trop souvent artificiellement opposées, nous adoptons une posture hybride.

Nous sommes donc en partie constructivistes en considérant que le problème que nous traitons n'est pas donné mais construit. La tradition positiviste reste néanmoins présente puisque nous cherchons à formuler des propositions et conclusions qui doivent être suffisamment claires pour être réfutables. Enfin, la volonté de d'écouter le sens donné par les acteurs sur leurs actions emprunte à l'interprétativisme.

CHAPITRE 3 : LE CADRE EMPIRIQUE

*« L'Avion est une machine sans doute,
mais quel instrument d'analyse ! »*

Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des hommes*

Avant de dévoiler les différents articles qui composent cette thèse, nous souhaitons présenter un peu plus spécifiquement le cadre empirique de cette recherche. Plus précisément, si nous avons fourni un ensemble d'arguments théoriques et pratiques pour justifier le choix du secteur du transport aérien, nous ne l'avons pas pour autant décrit. C'est tout l'enjeu de ce chapitre qui sera articulé autour de quatre temps. Dans un premier temps, nous présenterons succinctement le secteur du transport aérien tant dans l'économie mondiale que dans une perspective historique. Puis, dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux caractéristiques économiques du secteur afin de comprendre leurs rôles dans le choix des stratégies mises en place par les compagnies aériennes. Dans un troisième temps, nous nous attacherons à décrire plus spécifiquement les alliances aériennes en tâchant d'analyser tant leurs déterminants que leurs modalités. Enfin, dans un quatrième temps, nous conclurons par une description des enjeux de l'intermodalité air-fer.

1. PRESENTATION DU SECTEUR DU TRANSPORT AERIEN

Dans cette partie, nous nous attachons à comprendre la place du secteur aérien dans l'économie mondiale, tout en retranscrivant son histoire récente.

1.1. La place du transport aérien dans l'économie mondiale

Nous proposons d'analyser la place du transport aérien dans l'économie mondiale en combinant une approche statique et une approche dynamique. En d'autres termes, il s'agit de comprendre

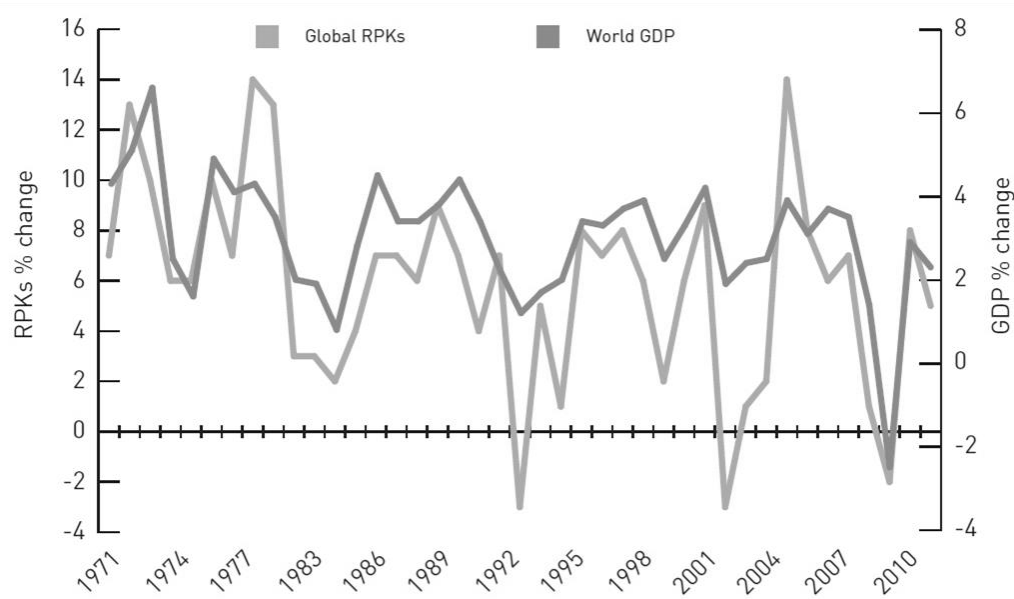
le poids du transport aérien dans l'économie mondiale (analyse statique) et la façon dont il interagit avec elle (analyse dynamique).

D'un point de vue statique, une première façon d'appréhender le transport aérien est d'avoir un ordre de grandeur du nombre de passagers transportés ainsi que du nombre d'acteurs. Ainsi, en 2011, ce sont plus de 2,8 milliards de passagers qui ont pris l'avion sur l'une des 1570 compagnies aériennes existantes (ATAG, 2012). Mais qu'en est-il réellement d'un point de vue économique ? En d'autres termes, quelle est sa contribution au PIB mondial ? L'étude annuelle réalisée par Boeing (2012) considère ainsi que la part du transport aérien dans le PIB mondial oscille généralement autour de 1%. Néanmoins, cette part peut monter jusqu'à 3,5% du PIB si l'on compte les effets indirects du transport aérien (ATAG, 2012). Quant à son impact en termes d'emplois, il est tout aussi important. On recense ainsi environ 8,4 millions d'emplois directs (compagnies aériennes, navigation aérienne, aéroports et construction aéronautique civile) dans ce secteur à travers le monde. A ces emplois directs, on peut ajouter 9,3 millions d'emplois indirects en prenant en compte les fournisseurs de ces entreprises (ATAG, 2012).

Cette approche statique doit néanmoins être complétée par une approche plus dynamique. Le transport aérien (comme le commerce international) est très sensible à la conjoncture, à savoir qu'il co-évolue fortement avec la croissance mondiale (ATAG, 2012 ; IATA, 2011). Plus précisément, le transport aérien a tendance à amplifier les cycles économiques : en phase de croissance économique, la croissance du transport aérien sera généralement deux fois plus élevée que celle de l'économie, et inversement en période de récession (Belobaba et al., 2009; Shaw, 2011). On distingue clairement la forte volatilité du transport aérien sur la Figure 13.

Sur cette figure, la courbe claire représente les évolutions des RPK (Revenus – Passagers – Kilomètres) qui multiplie le nombre de passagers par le nombre de kilomètres effectués et les prix payés. Cette mesure permet de prendre en compte à la fois l'évolution des prix, le nombre de passagers et la nature des trajets effectués (court ou long-courrier). On observe ainsi qu'au cours de la période 1971-2010, le transport aérien a eu tendance à amplifier les cycles économiques.

Figure 13. Evolution du transport aérien et de la croissance économique de 1971 à 2010



Source : ATAG (2012, p. 9)

1.2. Une industrie relativement jeune

L'industrie du transport aérien est relativement jeune et cela fait moins d'un siècle que les premières compagnies aériennes ont vu le jour. Nous retraçons ici les principales étapes de l'histoire du transport aérien.

On considère généralement que le premier vol mécanique a été effectué par les frères Wright en décembre 1903. Néanmoins, à cette époque, l'aviation reste avant tout un « sport extrême » en quête de records (de longueur, d'altitude, de vitesse, etc.) et la question du transport de biens ou de passagers est totalement absente des esprits. Officiellement, la première compagnie aérienne à avoir été fondée est la *DELAG* en novembre 1909. Or la *Deutsche Luftschiffahrts Aktiengesellschaft* avait essentiellement vocation à s'occuper d'une flotte de dirigeables Zeppelin, bien plus que d'avions au sens strict. A cette époque, le poids de l'avion restait une problématique majeure et tout poids excessif (comme des biens ou des passagers) était évité.

De manière plus conventionnelle, il est admis que les vraies premières compagnies aériennes sont nées à la fin de la première guerre mondiale, lorsque des pilotes militaires ont

décidé de se reconvertir en transformant des avions militaires pour le transport de passagers. On retiendra par exemple la société *Farman* qui exploitait des vols entre Paris et Londres à partir de 1910. Certaines compagnies de cette époque existent toujours comme la compagnie aérienne *KLM* fondée en 1920. Ainsi, le transport aérien, tel que nous le connaissons, a moins de cent ans.

Dans l'entre-deux-guerres, le transport aérien restait encore un marché de niche s'adressant uniquement à une clientèle privilégiée. Néanmoins, c'est au cours de cette période que les premières grandes compagnies aériennes se sont formées comme *Air France* (1933), la *British Overseas Airways Corporation* (1939) en Europe ou encore *Pan American World Airways* (1926) et *Trans World Airways* (1925) aux Etats-Unis.

La seconde guerre mondiale a joué un rôle crucial dans le développement du transport aérien moderne, en accélérant considérablement son développement. En effet, en dépit de la crise économique engendrée par la guerre, les avions des compagnies aériennes ont été loués par l'armée américaine pour le transport de troupes et de matériel. Par ailleurs, aidés par des contrats de recherche militaires, de nouveaux avions ont été développés par les constructeurs aériens comme le *Lockheed Constellation* ou le *Douglas DC-6*. Plus rapides, plus puissants et plus confortables, ces avions seront toujours en service dans les années 1950.

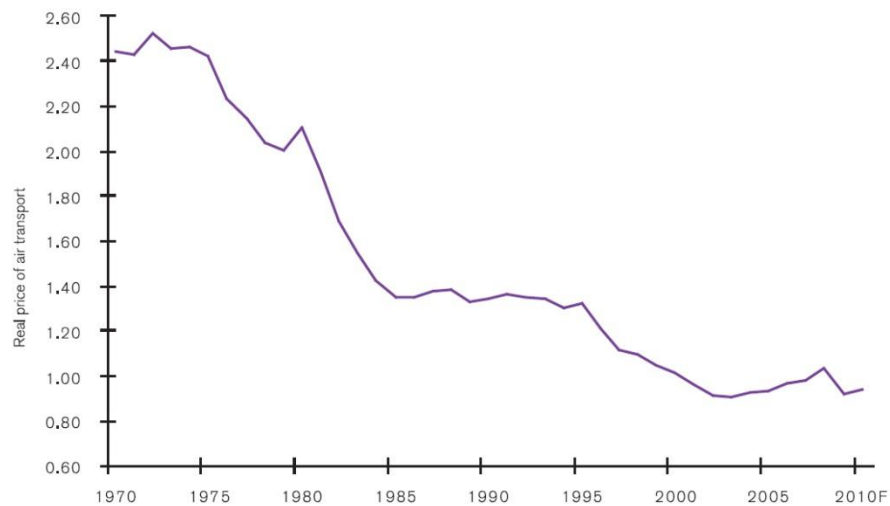
Dans les années 1950, les retombées civiles des recherches militaires sur les avions à réaction commencèrent à porter leurs fruits. C'est l'avènement des premiers avions à réaction commerciaux comme le *Boeing B-707*, le *Douglas DC-8* ou encore *la Caravelle*. Cette période marqua le début de la démocratisation du transport aérien. Cet engouement pour le transport aérien sera marqué par une accélération dans les années 1960-1970 avec le développement des *jumbo jets* (i.e. des gros porteurs à réaction comme le *Boeing B-747*).

Depuis cette époque, la technologie des avions n'a pas réellement évolué. Il y a bien sûr eu des innovations incrémentales sur les matériaux, la consommation, etc. Mais les *B-747* continuent toujours de jouer un rôle fondamental dans la flotte de la majorité des compagnies aériennes plus de 40 ans après leur lancement. Les principaux changements affectant l'industrie ont été d'ordres réglementaires et managériaux.

Comme l'explique Odoni (2009), jusqu'à la fin des années 1970, le secteur était essentiellement régulé par la Convention de Chicago (1944) qui définissait le cadre tant économique que légal dans lequel les transporteurs aériens évoluaient. C'est à la suite de cette convention que naissent l'OACI (en 1947) et l'IATA (en 1945)³⁰. Ces trois institutions s'assuraient de la mise en place : (1) des libertés de l'air qui définissent les possibilités légales de vol, survol, décollage et atterrissage pour un territoire donné ; et (2) d'un système de régulation des prix. Ce système était d'autant plus facile à contrôler par l'IATA qu'une grande partie des compagnies aériennes de l'époque étaient publiques (en totalité ou en partie).

A partir de 1978 aux Etats-Unis et des années 1990 en Europe, une période de libéralisation commence. Les barrières légales à la création de compagnies aériennes sont considérablement réduites. De même, les restrictions de trafic sont réduites au minimum afin de favoriser le développement de la concurrence sur les routes aériennes. Très vite, de nouveaux acteurs font leur entrée sur le marché entraînant une très forte baisse des prix (Figure 14).

Figure 14. Evolution du prix réel du transport aérien de 1970 à 2010



Source : IATA (2011, p. 10)

³⁰ L'OACI est l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale. Il s'agit d'une institution internationale dépendante de l'ONU. A l'inverse l'IATA est l'International Air Transport Association qui représente les intérêts des transporteurs aériens auprès des institutions nationales et internationales.

Parmi ces nouveaux entrants, certains développent des *business models* radicalement différents comme les compagnies à bas coûts (*Southwest, Ryanair, Easyjet*, etc.). Loin de rester marginal, ce phénomène affecte l'ensemble des acteurs du transport aérien. De sorte que les logiques de compression des coûts et de décomposition du produit aérien sont désormais prises en compte par toutes les compagnies aériennes (Jarach et *al.*, 2009).

Les évolutions économiques et légales du transport aérien au cours des dernières décennies nous invitent donc à étudier de plus près les caractéristiques économiques du transport aérien.

Le transport aérien est un secteur important dans l'économie mondiale, tant par sa contribution à la croissance que par le nombre d'emplois concernés. Si le secteur est relativement récent (moins d'un siècle), les principaux changements qui affectent son développement sont de moins en moins technologiques mais essentiellement réglementaires.

2. LES CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES DU TRANSPORT AERIEN

L'objectif de cette partie est de mettre en évidence un certain nombre de caractéristiques structurelles du secteur. Ces caractéristiques devraient nous permettre de mieux comprendre pourquoi les compagnies aériennes développent spécifiquement certaines stratégies.

2.1. Une multitude d'acteurs et un partage de la valeur au détriment des compagnies aériennes

Lorsque l'on pense au transport aérien, on imagine essentiellement les compagnies aériennes. Or ces firmes sont loin d'être les seules à contribuer au transport aérien, de sorte qu'il existe tout un ensemble d'acteurs qui interagissent. Dans cette partie, nous ne décrivons que les acteurs économiques cherchant à créer ou capter de la richesse grâce au transport aérien. Ainsi, même si elles jouent un rôle important, les institutions légales nationales ou internationales ne sont pas décrites.

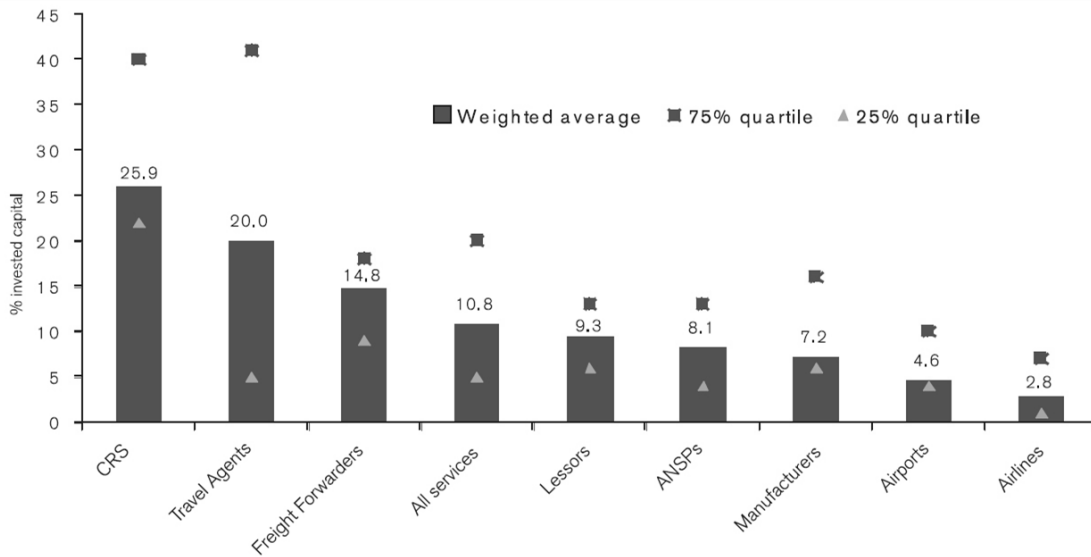
Pour que les compagnies aériennes puissent faire voler leurs avions, elles doivent tout d'abord posséder un avion et pour cela elles interagissent avec les constructeurs aéronautiques (*manufacturers*) dont les plus importants sont *Airbus* et *Boeing*. Néanmoins, toutes les compagnies aériennes ne possèdent pas en propre leurs avions et peuvent préférer passer des sociétés de leasing (*lessors*) qui louent des flottes entières (avec ou sans équipage) aux transporteurs aériens. Les sociétés de leasing les plus connues sont la *GECAS* (*General Electric Commercial Aviation Services*) et l'*ILFC* (*International Lease Finance Corporation*).

Une fois l'avion possédé ou loué, il faut s'assurer de la distribution des billets auprès des clients. Si de plus en plus de compagnies aériennes passent maintenant par des systèmes de vente directe, il n'en demeure pas moins que la majorité de leur offre reste recensée dans des systèmes de réservation informatisés (*Computer Reservation Systems – CRS*). Ces systèmes de réservation, comme *Amadeus* ou *Sabre*, sont incontournables pour les compagnies souhaitant adopter une politique de distribution multicanaux. D'ailleurs, la majorité des agences de voyage et des groupes touristiques (*travel agents*) utilisent ces systèmes de réservation.

Enfin, vient le vol entre deux aéroports à travers le monde. Si l'on fait abstraction des contraintes légales (comme les droits de trafic par exemple), la compagnie aérienne va agir en collaboration avec deux nouveaux acteurs : les aéroports (*airports*) et les services de navigation aérienne (*air navigation service providers - ANSP*). La compagnie aérienne doit en effet payer des taxes aux aéroports pour l'utilisation de leurs infrastructures et de leurs services. De même, lorsqu'elle entre dans la zone de navigation aérienne d'un état, la compagnie aérienne doit payer une redevance pour les services fournis par les contrôleurs aériens.

Au final, chacun de ces acteurs tente de prélever une part importante de la valeur créée par le transport aérien. En fonction du rapport de force entre les acteurs, mais aussi des coûts engagés, la rentabilité de ces différentes activités varie fortement. Ainsi, comme le montre l'étude réalisée par l'IATA (2011), la rentabilité des capitaux investis (ou taux de rentabilité interne) frôle les 26% pour les systèmes de réservation informatisés tandis que l'on atteint péniblement les 2,8% pour les compagnies aériennes. Les taux de rentabilité interne des différents acteurs sont résumés dans la Figure 15.

Figure 15. Taux de rentabilité internes des acteurs du transport aérien



Source : IATA (2011, p. 19)

Si l'on se concentre sur le cas spécifique des transporteurs aériens, le taux de rentabilité interne moyen ne dépasse pas les 3%. Or comme le fait remarquer IATA (2011), au cours de cette période, le coût moyen du capital pour les compagnies aériennes a avoisiné les 7-8%. Au final, sur l'ensemble des 200 compagnies aériennes membres d'IATA, moins d'une dizaine ont atteint une rentabilité suffisante pour couvrir les frais des capitaux.

Les compagnies aériennes cherchent donc à mettre en place des stratégies leur permettant d'accroître leur rentabilité tant en jouant sur les coûts que sur les revenus.

2.2. Un modèle économique caractéristique des industries de réseaux

Selon Holloway (2008) ou Vasigh *et al.* (2013), le transport aérien présente une structure de coût caractéristique des industries de réseaux. Ainsi, le transport aérien est caractérisé par des coûts fixes très élevés, essentiellement liés aux infrastructures nécessaires pour faire voyager un passager d'un point A à un point B. Symétriquement, les coûts marginaux sont très faibles : le fait d'accueillir un passager supplémentaire dans un avion (dont le taux de remplissage est inférieur à 100%) n'affectera que faiblement le coût total. En revanche, l'ajout d'un passager

supplémentaire permettra de réduire le coût moyen en améliorant l'imputation des coûts fixes sur plus de passagers.

Ce détour par les structures des coûts des compagnies aériennes nous montre que les compagnies aériennes ont une très forte incitation à accroître la taille de leur activité. Plus spécifiquement, la majorité des compagnies aériennes vont chercher à accroître la taille de leur réseau, tant pour jouer sur les recettes que sur les coûts.

En ce qui concerne les recettes, un grand nombre de destinations augmente l'attrait de la compagnie aérienne par rapport à ses concurrents. Cet résultat est essentiellement dû à des effets de réseau, de sorte que chaque fois qu'une nouvelle destination est ajoutée, le nombre de trajets possibles augmente exponentiellement (Goedeking, 2010). Au-delà de cet effet purement mécanique, un plus grand réseau améliore la reconnaissance de la marque de la compagnie aérienne dans le monde entier. Ainsi, avec plus de destinations dans son portefeuille, une compagnie aérienne augmente la probabilité d'être choisie par un passager, et en particulier par les voyageurs fréquents qui veulent pouvoir gagner ou utiliser leurs *miles* au sein de la même compagnie (Shaw, 2011). En ce qui concerne les coûts, il est important de rappeler que les compagnies aériennes sont caractérisées par des coûts fixes très élevés. Par conséquent, un réseau étendu contribue généralement à la réalisation d'économies d'échelle et d'étendue, améliorant le taux de remplissage sur les principales routes, tout en diminuant le coût unitaire par passager (Belobaba et *al.*, 2009 ; Holloway, 2008). En augmentant les revenus et en contribuant à la baisse des coûts, un réseau étendu devrait permettre d'améliorer la rentabilité d'une compagnie aérienne. Cependant, les compagnies aériennes ne peuvent pas avoir accès à toutes les villes dans le monde, essentiellement du fait de restrictions sur les droits de trafic (Odoni, 2009). Afin de contourner ces contraintes juridiques, les compagnies aériennes mettent en place des stratégies d'alliances.

Parmi les acteurs se partageant la valeur créée dans le secteur aérien, les compagnies aériennes sont les firmes dont l'activité est la moins rentable. Par ailleurs, les compagnies aériennes étant représentatives des firmes dans des industries de réseau, elles ont une très forte incitation à accroître leur taille pour à la fois générer des revenus et réduire les coûts unitaires.

3. LES ALLIANCES AERIENNES COMME MODE DE DEVELOPPEMENT

Dans cette partie consacrée aux alliances aériennes, nous allons tout d'abord définir le phénomène en insistant sur la pluralité de formes que les alliances aériennes peuvent prendre. Puis, nous étudierons les raisons qui peuvent pousser les compagnies aériennes à développer des alliances. Enfin, nous passerons en revue les différentes implications stratégiques de ce mode de développement.

3.1. Les alliances aériennes : un nom unique pour un phénomène multiforme

3.1.1. *Des définitions génériques*

Alors que de nombreux articles sont consacrés aux alliances aériennes, très peu d'entre eux prennent la peine de définir ce qu'ils entendent par ce terme, ne serait-ce que dans l'introduction. Il existe néanmoins différentes définitions très générales des alliances aériennes, que l'on rappelle dans le Tableau 8 ci-dessous.

Ces définitions, très larges, permettent de regrouper la quasi-totalité des cas de coopérations entre compagnies aériennes. Pour autant, il existe une très grande variété d'accords que nous présentons dans la partie suivante.

Tableau 8. Présentation de différentes définitions des alliances aériennes

Auteurs	Définitions
Oum et al. (2000)	“A strategic airline alliance is a long term partnership of two or more firms who attempt to enhance advantages collectively vis-à-vis their competitors by sharing scarce resources including brand assets and market access capabilities, enhancing service quality, and thereby improving profitability”
Morrish & Hamilton (2002)	“An airline ‘alliance’ is any collaborative arrangement between two or more carriers involving joint operations with the declared intention of improving competitiveness and thereby enhancing overall performance”
European Competition Authorities (2002)	“Alliances are cooperation agreements by which airlines integrate their networks and services and operate as if they were a single entity (but without the implied irreversibility of a concentration) while retaining their corporate identities (as in particular strategic alliances)”.
Zhang & Zhang (2006)	“An airline alliance is a multi-product network, with each of its products corresponding to travel (either by people or cargo) in a particular city-pair market.”

Source : l’auteur

3.1.2. Différents degrés d’intégration au sein des alliances

Parler d’alliances aériennes consiste à résumer, en simplement deux mots, différentes formes de coopération qui peuvent être très différentes. Or suivant le degré d’intégration et le nombre de membres, les conséquences de ces alliances peuvent être très différentes.

Les accords *interline* (appelés aussi *interline agreements* ou *interlining agreements*) sont historiquement les premières formes de coopération entre transporteurs aériens. Il s’agit d’accords, relativement simples, autorisant un transporteur aérien à vendre un trajet d’un point A à un point C, dont une partie est réalisée par un autre transporteur (par exemple du point B au point C). L’interlining peut être décrit comme « la possibilité pour un transporteur de vendre un trajet, ou une partie d’un trajet, en utilisant les services d’un autre transporteur. Cette procédure permet

alors de s'assurer de la fixation des revenus dus au transporteur effectuant le trajet par le transporteur ayant émis le billet, tout en reconnaissant les coûts associés à la vente du billet.»³¹ (EC DG Comp, 2007).

Un degré de coopération supplémentaire est atteint quand les compagnies entrent en partage de code, c'est-à-dire qu'elles signent un accord de *code-share*. Selon l'ICAO (1997), « le partage de code est la pratique selon laquelle une compagnie aérienne autorise une seconde compagnie à utiliser son code compagnie sur un vol, ou lorsque deux compagnies aériennes partagent le même code compagnie sur un vol »³². Ces accords de code-share peuvent s'accompagner d'éléments supplémentaires comme la coordination des horaires, des équivalences pour les programmes de fidélité,... Pour autant, lorsque deux compagnies aériennes sont en code-share, elles n'ont pas le droit de se coordonner d'un point de vue tarifaire, car il s'agirait alors d'une atteinte à la concurrence (EC DG Comp, 2007). Les accords de code-share seront au centre de notre analyse car ils sont la méthode la plus utilisée par les compagnies aériennes pour opérationnaliser les alliances. Plus de détails concernant ces accords sont donnés dans l'encadré 1 ci-dessous.

Encadré 1. Éléments supplémentaires sur les accords de partage de code

Historiquement, les accords de code-share se sont développés dans les années 1980-1990 avec le développement des CRS (*Computer Reservation Systems*), c'est-à-dire les systèmes informatiques de réservation des vols. Ces systèmes de réservation se doivent d'être neutres dans la présentation des vols sur les écrans des agences de voyage. Pour cela, plusieurs règles ont été instaurées, parmi lesquelles le fait qu'un trajet dit « *online* » (c'est-à-dire lorsque les différents vols sont effectués par la même compagnie) sera présenté avant les trajets effectués sur plusieurs compagnies différentes. Les compagnies aériennes ont donc développé ces accords de partage de code avec leurs compagnies partenaires pour que leurs offres apparaissent virtuellement comme étant sur la même compagnie et soient donc recensées parmi les premières sur les écrans de réservation.

Les accords de code-share ont de nombreux avantages dont les principaux sont recensés par Iatrou & Oretti (2007) :

³¹ "the ability of one carrier to sell a journey, or part of a journey, on the services of another carrier, together with the procedures for settlement of the revenue owed to the carrying airline, and payment of an ISC to the ticketing carrier, in recognition of the costs of sale incurred."

³² "Code sharing is a practice whereby one airline permits a second airline to use its airline designator code on a flight, or where two airlines share the same airline designator code on a flight."

- Ils permettent d'améliorer la présence géographique de la compagnie sans créer de nouveaux vols.
- Ils permettent d'accroître artificiellement les fréquences sur certaines lignes sans augmenter les capacités, afin d'améliorer la fidélité des passagers.
- Ils permettent de rester compétitif et d'améliorer les taux de remplissage en alimentant des vols internationaux.
- Ils permettent de contourner les contraintes réglementaires dans les accords bilatéraux.

D'un point de vue plus technique ou légal, on retrouve généralement dans un contrat de partage de code les éléments suivants (EC DG Comp, 2007) :

- Liste des routes concernées
- Distribution des vols dans les GDS
- Qualité et service de bord
- Contraintes techniques et sécurité
- Gestion des passagers et service au sol
- Accès aux inventaires des places
- Taxes
- Politique tarifaire et gestion des recettes
- Responsabilité
- Exclusivité

Pour autant, tous les accords de code-share ne sont pas équivalents. Ils varient en nature et en degré d'intégration. On peut les distinguer selon deux critères : (i) l'accès aux inventaires et (ii) la position dans le réseau du transporteur aérien.

Concernant le critère de l'accès aux inventaires, il existe deux logiques. La méthode la plus simple, dite « *block sale* » (ou « *block space* »), consiste à autoriser la compagnie qui émet le billet (*marketing carrier*) à vendre des places au sein d'un bloc/stock fourni à l'avance par la compagnie qui effectue le vol (*operating carrier*). Le *marketing carrier* n'aura pas accès à plus de places même s'il en a besoin, et s'il n'a pas réussi à vendre toutes les places, alors il doit assumer le risque commercial. Cette méthode ne nécessite pas d'accès aux inventaires de l'autre compagnie, et il n'est pas donc nécessaire d'intégrer les systèmes d'information des deux compagnies. A l'inverse, la méthode dite « *free flow* » (ou « *free sale* ») permet au *marketing carrier* d'accéder directement aux inventaires de l'*operating carrier* et de commercialiser autant de places que voulues. Le *marketing carrier* n'a pas à gérer le risque commercial, mais il doit en revanche s'assurer que les SI des deux compagnies sont bien intégrés.

En parallèle, le critère géographique permet généralement de distinguer 3 catégories d'accords de code-share.

- Les « *code-shares parallèles* » qui désignent une route où les deux compagnies opèrent et pour laquelle chaque compagnie décide d'apposer son code sur les vols de l'autre. L'exemple typique serait un code-share entre *Air France* et *Alitalia* sur un Paris-Milan.

- Les « *code-shares unilatéraux* » désignent le cas où un transporteur appose son code sur une route effectuée par un autre transporteur (et qu'il n'effectue pas lui-même), sans pour autant que cette route soit connectée à son réseau.
- Les « *behind and beyond code-shares* » désignent le cas où une compagnie aérienne rajoute son code sur des secteurs, opérés par une compagnie partenaire, afin de fournir des connections avec son propre réseau. Par exemple, Delta Airlines appose son code sur le vol Paris-Nice d'Air France pour ses passagers en provenance ou à destination des Etats-Unis.

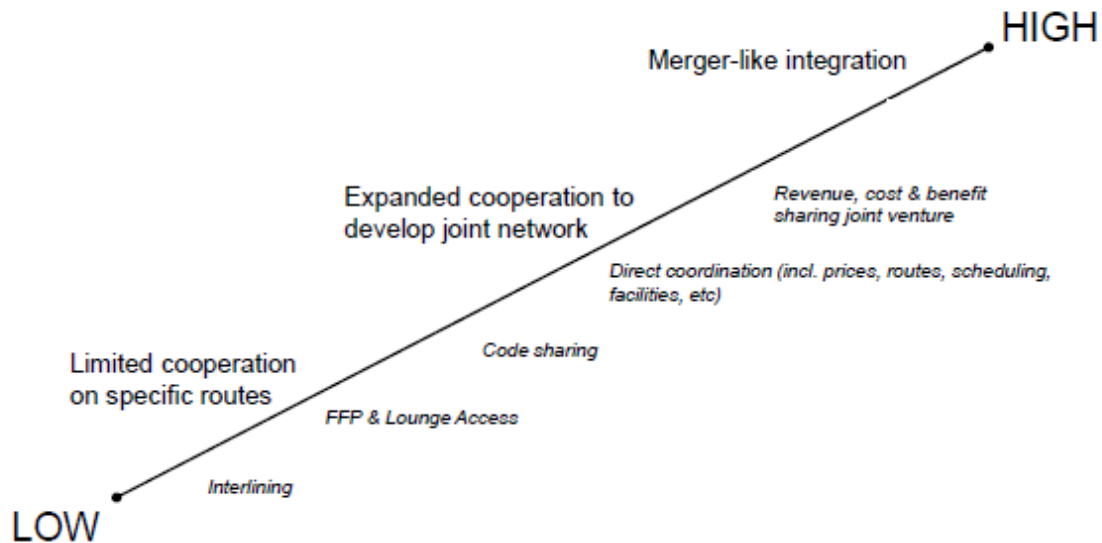
Une remarque s'impose cependant sur les accords de code-share. En l'absence d'une immunité antitrust, les compagnies aériennes n'ont pas le droit de se coordonner sur les prix ou sur les quantités. Il s'agit alors d'une entente qui peut être condamnée.

Afin de pouvoir renforcer la coopération, les compagnies aériennes peuvent décider de créer une joint-venture sur certaines routes. Comme l'expliquent Iatrou & Oretti (2007, p. 85), « *dans le transport aérien, une joint-venture permet aux compagnies de coordonner leurs horaires, leurs réseaux et l'offre en termes de routes. Ils peuvent mettre en place un marketing commun, tant en termes de publicité que de distribution. Par ailleurs, ils peuvent partager leurs codes tout en combinant les réservations, l'émission des billets, la maintenance et même le reporting financier. Surtout, les partenaires peuvent concevoir ensemble leur réseau, se coordonner au niveau des capacités et des prix, en mettant en commun les recettes. Cependant, pour mettre en place une joint-venture, les partenaires doivent avoir une immunité antitrust* »³³. Or c'est précisément parce qu'il faut obtenir cette immunité antitrust que de nombreux travaux en économie industrielle ont étudié les effets des alliances aériennes sur les prix et sur les consommateurs.

Une représentation graphique de ces différents niveaux d'intégration, proposée dans un rapport conjointement écrit par la Commission Européenne et le *Department of Transportation* des Etats-Unis, est reprise dans la Figure 16. L'étape finale devrait être la fusion, mais il ne s'agit plus d'une alliance au sens strict puisque les deux entités appartiennent alors au même groupe.

³³ "In the air transport industry, a joint venture enables the airlines to coordinate flight schedules, route networks and route planning. They can establish joint marketing, advertising and distribution networks, and code share on one another's aircraft, in addition to being able to combine reservations, ticketing, maintenance and financial reporting. Partners can enter into joint network planning and coordinate capacity and pricing, as well as pool revenues and conduct joint sales. A joint venture requires the partners to seek antitrust immunity"

Figure 16. Comparaison des niveaux d'intégration des différentes alliances aériennes



Source : European Commission & US DoT (2010, p. 7)

3.1.3. Les alliances aériennes : d'une logique dyadique à une logique multilatérale

Jusqu'à présent, dans les définitions étudiées, les alliances aériennes étaient essentiellement appréhendées dans une logique « 2 à 2 », autrement dit, une logique dyadique. Or, à partir de 1997, apparaissent réellement ce que l'on peut appeler les alliances globales ou « *global airline alliances* » (O'Toole, 2000) comme *Star Alliance*, *Oneworld* ou *Skyteam*.

Ces alliances globales sont nettement plus structurées. L'IATA (2007) les définit comme : « *Trois compagnies ou plus ayant établi une relation commerciale ou une joint-venture où (i) un produit commun est identifiable et commercialisé sous un nom commercial unique ou sous une marque propre; et (ii) dont le nom commercial est promu par les compagnies aériennes membres et par ses agents; et (iii) dont le nom commercial est utilisé pour identifier les services de l'alliance à l'aéroport et à d'autres points clés.* »³⁴

³⁴ "Three or more airlines participating in a commercial relationship or joint venture, where (i) a joint and commonly identifiable product is marketed under a single commercial name or brand; and (ii) this commercial name or brand is promoted to the public through the airlines participating in the alliance and

Cette forme de coopération correspond à ce que Lazzarini (2008) appelle une alliance multilatérale (« *multilateral alliance* »). Il l'oppose au réseau d'alliances (« *alliance network* ») qui regroupe l'ensemble des alliances dyadiques. Il explique (p. 20) ainsi qu'« à la place d'un regroupement désordonné de plusieurs alliances entre firmes, une alliance multilatérale est une seule alliance regroupant plusieurs firmes. Ces alliances multilatérales impliquent souvent la création d'entités formelles pour gérer les affaires du groupe (comme des comités décisionnels) ainsi que des investissements communs en termes de marques ou de plateformes technologiques communes »³⁵. Pour reprendre les travaux de Lazzarini (2007), ces alliances globales correspondent à des constellations explicites de compagnies (*explicit airline constellation* car chaque membre affirme explicitement son appartenance à ce groupe) alors que les réseaux d'alliances non-structurés relèvent des constellations implicites de compagnies aériennes (*implicit airline constellation*). Or qu'il soit explicite ou non, le réseau d'alliances qu'une compagnie aérienne a tissé conditionnera fortement son comportement stratégique (Gimeno, 2004 ; Wassmer et al., 2010).

Il faut cependant garder en tête que si plusieurs compagnies aériennes sont membres d'une alliance (par exemple, *Star Alliance*), elles ne coopèrent pas nécessairement deux à deux. En effet, s'il existe un ensemble de règles et de normes communes pour les différentes compagnies partenaires, le niveau d'intégration des compagnies deux à deux peut varier fortement. Ainsi, au sein d'une même alliance globale, certaines compagnies peuvent avoir créé une joint-venture ensemble tandis que d'autres peuvent ne même pas avoir d'accord de code-share entre elles. Le paradoxe peut être plus fort encore lorsque sur certains trajets, bien qu'étant en code-share, plusieurs compagnies de la même alliance globale peuvent être en concurrence, puisqu'elles ne peuvent pas s'entendre sur les prix ou les quantités sans disposer d'une ATI.

La logique des alliances aériennes globales est donc différente de celle des mécanismes coopératifs entre deux compagnies. Elle définit essentiellement un cadre commun permettant à des compagnies plus ou moins concurrentes de co-évoluer afin d'affronter au mieux la

its agents; and (iii) the commercial name or brand is used to identify the alliance services at airports and other service delivery points”.

³⁵ “Instead of a collection of several alliances between firms, a multilateral alliance is a broad multiple-firm alliance. Multilateral alliances often involve formal entities to manage the affairs of the group (such as decision-making committees) and even common investment in brand names and technology platforms”.

concurrence mondiale. En d'autres termes, les alliances aériennes globales peuvent être appréhendées à l'aide des stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983 ; Yami & Le Roy, 2007).

3.2. Les raisons conduisant à la formation des alliances

La littérature sur les alliances aériennes met en évidence deux types de forces pouvant expliquer la formation des alliances aériennes : des forces exogènes et des forces endogènes. Par facteurs exogènes, il faut comprendre des facteurs inhérents au secteur aérien et qui expliquent le choix d'une stratégie d'alliance. Ces facteurs s'opposent alors aux facteurs endogènes qui expliquent la stratégie d'alliance entre plusieurs compagnies par le comportement d'alliance des autres compagnies.

3.2.1. Facteurs exogènes contribuant à la formation d'alliances aériennes

Plusieurs facteurs exogènes ont été mis en évidence dans la littérature sur les alliances aériennes (Agusdinata & De Klein, 2002 ; Bissessur & Alamdari, 1998 ; European Commission & US DoT, 2010 ; Gudmundsson & Rhoades, 2001 ; Holtz et al., 2007 ; Iatrou & Oretti, 2007 ; Oum et al., 2000; Park, 1997).

3.2.1.1. Les alliances permettent de développer un réseau global

Que ce soit du point de vue des coûts (économies d'échelles, économies de réseau) ou des recettes (effets de réseaux), les compagnies aériennes ont intérêt à avoir un réseau le plus étendu possible. Pour autant, créer un réseau étendu n'est pas évident pour une compagnie aérienne. Ainsi, Park (1997, p. 181) fait remarquer qu' « *il est difficile pour une compagnie aérienne de créer un réseau vraiment global. Un transporteur étranger fera face à plus de contraintes pour mettre en place un système efficace de hub-and-spoke à l'étranger qu'un transporteur local. Et quand bien même cela serait possible, il aurait besoin d'énormément de temps et d'argent pour construire un tel réseau à l'étranger.*

[...] Ainsi, les principales compagnies aériennes ont étendu leur réseau de destinations en ayant recours à des alliances stratégiques avec d'autres compagnies aériennes pour former un réseau global. »³⁶

Les alliances sont donc un moyen d'assurer la présence globale de la compagnie, tout en évitant d'avoir à en assurer les coûts (Iatrou, 2004). Plutôt que de devoir élaborer seule un réseau global, la compagnie aérienne adopte une stratégie de liaison de réseaux pour former un réseau virtuel (ou « *single virtual network* ») qui lui permettra d'améliorer sa présence à travers le monde (European Commission & US DoT, 2010).

3.2.1.2. Les alliances permettent de contourner les barrières légales

Comme l'expliquent très bien Shaw (2011) ou Odoni (2009), le secteur aérien est fortement contraint d'un point de vue légal. Une compagnie aérienne ne peut exercer son activité sur un trajet précis que si elle obtient l'autorisation du régulateur. Si les accords bilatéraux entre pays sont nombreux, il est très rare qu'une compagnie aérienne puisse effectuer un vol domestique dans un pays étranger. Les alliances aériennes sont donc une façon de contourner ces contraintes légales en associant les droits de trafic de deux compagnies aériennes (Gudmundsson & Rhoades, 2001 ; Holtz et al., 2007). Ainsi, l'alliance aérienne (à travers un accord de partage de code par exemple) permettra à la compagnie A de bénéficier d'une partie des droits de trafic de la compagnie B et inversement. On comprend alors la pertinence du recours aux alliances aériennes lorsque les réseaux des compagnies associées sont complémentaires.

3.2.1.3. Les alliances permettent d'améliorer les recettes tout en réduisant les coûts

La majorité des contributions sur les alliances aériennes mettent en avant le fait que les alliances permettent d'améliorer le taux de remplissage des avions. Cette augmentation concerne à la fois

³⁶ "It is difficult for a single airline to create a truly global network. A foreign carrier will be more constrained in setting up an efficient hub-and-spoke network in a foreign continent than would be a resident carrier. Even if possible, enormous funding and lengthy time would be required to build such a network on a foreign continent. [...] Therefore, major airlines have been extending their service networks primarily via strategic alliances with other airlines as a means of forming global service networks".

les vols alimentant le hub, mais aussi les vols inter-hubs. Cette amélioration du remplissage des avions affecte non seulement les recettes de la compagnie, mais aussi ses coûts. En effet, en présence d'un plus grand nombre de passagers, les coûts unitaires (par passager) sont plus faibles et permettent à l'entreprise d'être plus compétitive. Au-delà de cet effet mécanique, la réduction des coûts peut aussi venir de la rationalisation de certaines dépenses. Ainsi, le lancement de programmes de marketing communs, l'utilisation d'infrastructures partagées ou la réduction de certaines fréquences vont conduire à une forte réduction des coûts (Bissessur & Alamdari, 1998 ; Gudmundsson & Rhoades, 2001 ; Holtz & *al.*, 2007).

La combinaison de l'ensemble de ces facteurs est à l'origine de la majorité des accords entre compagnies aériennes. Pour autant, la dynamique des alliances aériennes peut aussi s'expliquer par des facteurs plus endogènes, comme la stratégie des compagnies aériennes concurrentes.

3.2.2. Facteurs endogènes contribuant au développement des alliances aériennes

Il est aussi possible d'expliquer la formation des alliances aériennes par la dynamique compétitive du secteur. De plus en plus d'auteurs insistent sur l'évolution de la nature de la compétition dans le secteur aérien, qui évolue d'une logique individuelle à une logique de groupes. En d'autres termes, ce ne sont plus seulement des compagnies aériennes qui luttent contre d'autres compagnies, mais aussi des alliances qui s'affrontent entre elles (Bilotkach, 2005 ; Bilotkach & Hüschelrath, 2011 ; Reitzes & Moss, 2008 ; Zhang & Zhang, 2006). Certains considèrent d'ailleurs que la confrontation entre les alliances globales est très proche des luttes entre systèmes concurrents que l'on retrouve dans de nombreuses industries (Reitzes & Moss, 2008).

La dynamique des alliances peut alors s'expliquer par le comportement d'alliances des compagnies aériennes concurrentes. C'est précisément l'idée défendue par Gimeno (2004, p. 821). Adoptant une logique assez proche de celle de la RBV, il étudie la façon dont les compagnies aériennes peuvent réagir face à l'alliance d'un concurrent. Selon lui, « *les firmes peuvent répondre aux alliances formées par leurs rivaux d'au moins deux façons : soit (1) en créant des*

liens avec les réseaux de leur rivaux, c'est-à-dire en essayant d'obtenir les mêmes bénéfices grâce aux mêmes partenaires (conduisant à de la concurrence intra-réseau) ; soit (2) en développant des alliances pour contrattaquer afin d'obtenir les mêmes bénéfices, mais avec des partenaires substitués (conduisant à de la concurrence inter-réseaux »³⁷ . Il développe alors une théorie, testée sur le secteur aérien, pour comprendre dans quels cas la première ou la deuxième option est préférée. La logique des travaux de Gimeno (2004) est intéressante car elle pose la création d'alliance comme une réponse à d'autres alliances concurrentes.

Une autre approche endogène est celle proposée par Wassmer & Dussauge (2012) ou Wassmer & Meschi (2011). S'appuyant sur la théorie des portefeuilles d'alliances, ils mettent en évidence que les stratégies d'alliances des compagnies aériennes dépendent non seulement des complémentarités à l'échelle dyadique, mais aussi de la structure globale du portefeuille d'alliances de la compagnie. En d'autres termes, la décision de créer ou de continuer une alliance dépendra non seulement de ses caractéristiques propres, mais aussi de la façon dont elle s'intègre dans l'ensemble des alliances de la compagnie focale. Ainsi, la création d'une alliance aérienne sera le résultat d'un processus mélangeant à la fois facteurs externes et internes à la firme.

L'ensemble des facteurs, tant exogènes qu'endogènes, permettent donc d'expliquer le rôle prépondérant joué par les alliances dans le secteur aérien. Il faut alors analyser de plus près les conséquences de ces alliances.

3.3. Les conséquences des alliances sur les stratégies des compagnies aériennes

3.3.1. Une amélioration des performances grâce aux alliances

³⁷ "firms can respond to their rivals' alliances in at least two ways: (1) by linking into their rivals' networks, thus trying to obtain the same network benefits from the same partners (leading to intranetwork competition) and (2) by developing countervailing alliances that provide similar benefits from different (but substitute) partners (leading to internetwork competition)."

Avant de véritablement étudier la façon dont les alliances modifient l'élaboration des stratégies des firmes, il est possible de mettre en évidence quelques impacts en termes de performance individuelle. Assez paradoxalement, peu de travaux se sont attachés à mesurer l'impact des alliances en termes de performance pour les firmes. En effet, s'il existe une littérature très riche sur les avantages théoriques des alliances pour les compagnies aériennes (cf. partie précédente), très peu de travaux ont essayé d'analyser empiriquement la robustesse de ces prévisions.

Bien évidemment, la notion de performance est piègeuse et pourrait faire l'objet d'une thèse à elle seule, tant elle est riche et pluridimensionnelle (Berland, 2004). Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le titre de cette sous-partie parle de « performances » au pluriel, afin d'envisager plusieurs dimensions. La littérature a essentiellement étudié la performance sous deux angles : la performance opérationnelle et la performance financière.

Concernant la performance opérationnelle, il s'agit d'étudier si les alliances ont un impact significatif sur le taux de remplissage des avions ou sur le trafic en général (Chen & Chen, 2003 ; Lazzarini, 2007). Les méthodologies ou les cadres théoriques mobilisés peuvent varier fortement, en prenant en compte ou non les effets liés à la structure du réseau par exemple, mais les résultats tendent à être similaires. Ils montrent ainsi que les alliances aériennes ont un impact positif sur le trafic et sur le taux de remplissage. Pour autant, les alliances n'affectent pas de la même façon toutes les compagnies. Ce sont essentiellement les compagnies les plus grosses, c'est-à-dire ayant déjà un fort trafic et jouant un rôle central dans l'alliance, qui en bénéficient le plus (Lazzarini, 2007).

Concernant la performance financière, l'objectif des travaux est de mesurer l'impact des alliances sur la performance boursière des compagnies membres, ainsi que sur celle de leurs concurrents. Parmi les travaux récents, on retrouve ceux de Wassmer & Dussauge (2011, 2012) ou Wassmer & Meschi (2011). Ils mettent en avant le fait que les marchés financiers réagissent positivement à l'annonce d'une alliance aérienne, et cela d'autant plus que l'alliance est faiblement risquée et qu'elle n'entre pas en concurrence avec son portefeuille d'alliances. D'autres travaux, comme ceux de Park et *al.* (2003), se posent du point de vue de la compagnie aérienne concurrente. Sans surprise, il apparaît que lorsque deux compagnies aériennes créent une alliance, alors la valeur boursière de leurs concurrents baisse.

3.3.2. *L'intégration des contraintes et opportunités liées aux alliances dans l'élaboration de la stratégie*

Comme le rappelle Iatrou (2004), l'objectif d'une alliance est de créer un réseau global et cela en minimisant les coûts. Or en reliant leurs réseaux, les compagnies aériennes rentrent dans une logique de dépendance. Leurs actions tactiques ou stratégiques les affecteront en premier plan, mais elles auront aussi des conséquences sur leurs partenaires. Cet encastrement (« *embeddedness* ») a pour effet de structurer les stratégies des compagnies aériennes qui doivent désormais réfléchir à l'échelle de l'alliance ou de leur portefeuille d'alliances. Naturellement, les travaux qui traitent de cette problématique empruntent tant au vocabulaire qu'à la méthodologie des réseaux sociaux. La théorie des réseaux sociaux permet en effet de représenter simplement les relations d'alliances, tout en donnant un cadre et des indicateurs précis pour les étudier (Saglietto, 2009 ; Saglietto & Levy, 2006). Les réseaux sociaux peuvent alors être utilisés de deux façons différentes.

La première façon, la plus évidente, consiste à considérer que chaque nœud est une compagnie aérienne et que chaque arc représente un accord de coopération. Les travaux peuvent alors être descriptifs (Saglietto, 2009 ; Saglietto & Levy, 2006) afin de mesurer plus précisément et comparer les caractéristiques des alliances. D'autres travaux, comme ceux de Gimeno (2004), Lazzarini (2007, 2008) utilisent les réseaux sociaux comme cadre théorique pour émettre des propositions sur la dynamique des alliances. Ainsi, compte-tenu de la façon dont est structuré le réseau d'alliances d'une compagnie focale, ils essaient d'anticiper les futures alliances qu'elle pourrait créer, tant en termes de partenaires qu'en termes de zone géographique.

La seconde façon d'utiliser les réseaux sociaux est plus originale et plus intuitive. Elle s'inspire d'un champ de recherche appelé « *the social structure of competition* » (Burt, 1992). Cette approche par les réseaux considère que les opportunités de marché sont déterminées par la structure du réseau. En d'autres termes, lorsqu'il existe des trous structurels dans le réseau (« *structural holes* »), alors il existe une niche non exploitée. A l'inverse, lorsque l'on trouve de nombreuses redondances sur le réseau, cela signifie qu'il y a trop de concurrence sur ces zones

et que l'on peut rationaliser le réseau des partenaires. En utilisant cette logique, Gudmundsson & Lechner (2006) tentent d'expliquer comment évolue le portefeuille d'alliances (même s'ils n'emploient pas ce terme) des compagnies aériennes. Une compagnie focale cherchera donc des partenaires pour combler des trous structurels, et cherchera à se détacher des compagnies ou des zones pour lesquelles la redondance est trop forte. Cette approche est confirmée par la European Commission & le US DoT (2010, p. 11) qui expliquent que « *les alliances recrutent de nouveaux membres afin de remplir des "trous" dans leurs réseaux, c'est-à-dire là où elles ne sont pas encore présentes* »³⁸. A l'aide de ces réseaux, il est donc possible de voir quelles sont les grandes options stratégiques dont dispose une compagnie aérienne. Pour autant, Gudmundsson & Lechner (2006) précisent qu'il ne faut pas éliminer toutes les redondances, afin de se laisser une marge de manœuvre (*slack*). En effet, en l'absence de toute redondance, l'alliance devient un bloc unique et rigide qui perd de sa souplesse tant du point de vue stratégique que pour les passagers.

Bien évidemment, l'approche par les réseaux sociaux n'est pas la seule existante pour mettre en évidence des comportements stratégiques liés aux alliances. Certains relient ainsi les stratégies d'alliance et le pouvoir de marché. Cela n'a rien d'incohérent puisque de nombreux travaux, comme ceux de Bissessur & Alamdari (1998) ou Holtz et al. (2007), mettent en avant que l'un des objectifs des alliances est de créer du pouvoir de marché. Or précisément, grâce à ses alliances, les compagnies aériennes vont développer un avantage concurrentiel sur certaines zones géographiques. Li & Netessine (2011, p. 9) étudient alors l'impact des alliances sur la décision de rentrer/rester/sortir d'un marché. Ils expliquent leurs résultats ainsi : « *les compagnies aériennes ont plus de chance d'entrer ou de rester et d'accroître leurs capacités sur un marché quand leur partenaire y possède un fort pouvoir de marché que sur des marchés dominés par des firmes non-partenaires* »³⁹. Le pouvoir de marché induit par la stratégie d'alliance de la compagnie affectera donc considérablement ses décisions concernant la gestion de son réseau.

³⁸ "Alliances recruit new members to fill so-called 'white spots' in their networks, where an alliance does not yet have coverage".

³⁹ "airlines are more likely to enter/stay and build higher capacity in markets where their alliance partners hold strong market power, compared to markets where non-partners dominate."

Bien que souhaitant créer un réseau global, les compagnies aériennes doivent faire face à de nombreuses contraintes. Elles ont donc recours aux alliances aériennes pour contourner les barrières tant économiques que légales qui les empêchent de se développer.

Les alliances aériennes présentent une très forte variété de formes en fonction du niveau d'intégration mais aussi du nombre d'acteurs impliqués. Si elles permettent aux compagnies aériennes de contourner des barrières, elles peuvent devenir à terme une contrainte pour la stratégie des compagnies.

4. LE CAS PARTICULIERS DES ALLIANCES INTERMODALES AIR-FER

Dans cette partie, nous nous concentrons sur un cas particulier au sein des alliances signées par les compagnies aériennes en étudiant de plus près les alliances intermodales air-fer. Ces alliances sont signées entre une compagnie aérienne et un transporteur ferroviaire afin d'offrir un billet combiné aux passagers le désirant.

Notre propos sur les alliances intermodales sera décomposé en quatre temps. Nous tacherons d'abord de donner quelques éléments de contexte sur l'intermodalité air-fer. Puis, nous essaierons de comprendre quels sont les facteurs qui ont conduit à l'émergence de l'intermodalité air-fer. Ensuite, nous insisterons sur les différentes formes d'alliances intermodales en Europe avant d'en détailler les avantages perçus pour l'ensemble des acteurs dans un quatrième temps.

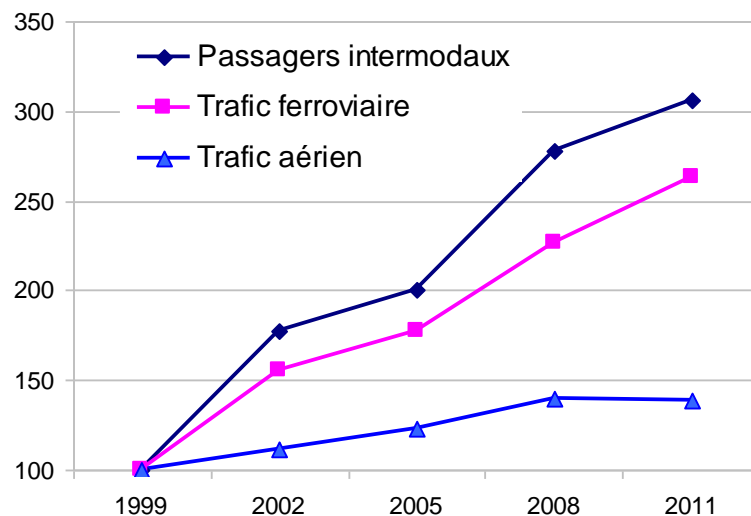
4.1. Eléments de contexte sur l'intermodalité air-fer

Les accords intermodaux entre les compagnies aériennes et les opérateurs ferroviaires jouent un rôle de plus en plus important en Europe. Ces accords visent à offrir un «voyage continu» aux passagers utilisant à la fois l'avion et le train pour leur voyage. Le terme « intermodal » caractérise « *un système de transport, qui permet à au moins deux modes différents d'être utilisés de*

manière intégrée dans la chaîne de transport de porte à porte. »⁴⁰(Commission Européenne, 1997; p.6). Il existe différentes formes d'accords intermodaux air-fer. Certains accords ont été signés entre des opérateurs de réseaux complémentaires (un passager voyageant de Marseille à Hong Kong pourrait utiliser un train pour le segment Marseille-Paris du voyage, puis un avion pour le segment Paris-Hong Kong), mais d'autres ont été signés entre des partenaires qui opèrent sur des réseaux qui se recoupent, i.e. des réseaux concurrents (par exemple, entre une compagnie aérienne et un opérateur ferroviaire qui fonctionnent sur la même route).

Des études récentes ont été menées par la DGAC (2011) afin d'étudier l'ampleur de l'intermodalité air-fer à l'aéroport de Paris-Roissy. En 2011, ce sont plus de 2,8 millions de passagers qui ont pris successivement le train et l'avion. Si ce montant ne représente que 5% des passagers de l'aéroport, il est intéressant de noter sa très forte croissance. Comme le montre la Figure 17, le taux de croissance des passagers intermodaux est nettement plus élevé que celui des passagers aériens. Il semble donc nécessaire de s'interroger sur les raisons d'un tel dynamisme.

Figure 17. Evolution des trafics aérien, ferroviaire et des passagers intermodaux



Source : DGAC (2011)

⁴⁰ "a transport system, that allows at least two different modes to be used in an integrated manner in a door-to-door transport chain"

4.2. Facteurs conduisant à l'émergence de l'intermodalité air-fer

De manière générale, trois séries de facteurs semblent être associées à l'expansion des accords intermodaux en Europe: la «renaissance» de l'industrie ferroviaire, le contexte économique difficile pour les compagnies aériennes et le développement des aéroports intermodaux.

Au cours des 25 dernières années, nous avons assisté à la renaissance de l'industrie ferroviaire en Europe. Cette renaissance a souvent été associée au fort soutien politique qu'elle a reçu, en partie du fait de son faible impact environnemental (Givoni, 2007; Givoni et *al.*, 2009). Cependant, un facteur tout aussi important semble avoir été l'émergence de la grande vitesse ferroviaire. Ainsi, au cours des dernières décennies, de nombreuses lignes à grande vitesse (LGV)⁴¹ ont été construites à travers l'Europe. Selon la Commission Européenne (2010), il y avait 6178kms de LGV en 2009 contre seulement 1024kms en 1990. Cette forte expansion dans les réseaux de LGV a été attribuée en grande partie au soutien politique, soit au niveau européen (avec les projets TEN-T) soit à celui des gouvernements des États membres. En parallèle du développement de ces réseaux de LGV à travers l'Europe, on a assisté à une forte amélioration des performances des trains à grande vitesse (TGV) qui utilisent ces réseaux. La TGV est arrivée en Europe dans les années 1980, et la performance de ces trains s'est sans cesse améliorée depuis. De ce fait, son utilisation s'est fortement développée au cours des années 1990 et des années 2000 dans plusieurs pays européens (Cokasova, 2003 ; Givoni, 2006). Compte tenu de l'amélioration des performances et de la compétitivité des acteurs ferroviaires, plusieurs auteurs ont fait observer que le TGV est désormais un concurrent majeur des compagnies aériennes pour les déplacements inférieurs à 800 kms (Friederiszick et *al.*, 2009 ; Givoni & Banister, 2006 ; Ivaldi & Vibes, 2008 ; Jimenez et Betancor, 2011). En outre, il a été avancé que l'introduction du TGV sur une route spécifique conduit à une réduction significative de la part de marché du transport aérien, en raison de la baisse du prix induite par les trains (Dobruszkes, 2011 ; Friederiszicket *al.*, 2009).

⁴¹ Une ligne à grande vitesse est une ligne sur laquelle les trains peuvent circuler à plus de 250 km / h à un moment donné au cours du trajet (Commission européenne, 2010).

A l'inverse, les transporteurs aériens en Europe, en particulier les transporteurs traditionnels (appelés *legacy carriers* tels que *Air France*, *British Airways* ou *Lufthansa*) ont dû, au cours de la même période, faire face à un certain nombre de défis (y compris ceux posés par la concurrence du train). La reconfiguration des réseaux de compagnies aériennes en hub-and-spokes a révolutionné la façon dont les compagnies aériennes travaillent (Adler, 2005; Holloway, 2008 ; Nero, 1999), et la plupart des vols directs dits « point-à-point » entre les destinations ont été substitués par des vols court-courrier destinés à nourrir le hub et des vols long-courrier reliant les principaux hubs. Cette reconfiguration du fonctionnement du réseau était destinée à améliorer le taux de remplissage sur un certain nombre d'itinéraires, et par conséquent la rentabilité des vols. Cependant, ce système a eu des effets inégaux sur les prix et sur la concurrence selon les routes de sorte que la rentabilité de certains vols court-courrier a été réduite (du fait des prix bas) pour alimenter les hubs. En même temps que ces changements se sont produits, les transporteurs traditionnels ont été confrontés à l'émergence de nouveaux concurrents sur certaines liaisons court-courrier sous la forme de compagnies à bas coûts. Cela a considérablement accru la pression concurrentielle sur les vols court-courrier (Dresner et *al.*, 1996 ; Franke, 2004). La combinaison de la concurrence des compagnies à bas coûts et du train a ainsi poussé de nombreux transporteurs traditionnels à réduire leurs services court-courrier (Dobruszkes, 2011 ; Grimme, 2007). Les compagnies aériennes ont donc tenté de concentrer le cœur de leur activité sur le long-courrier en développant leur présence commerciale dans le monde entier. Toutefois, étant donné qu'elles disposent de ressources limitées pour desservir ces routes supplémentaires, les compagnies traditionnelles ont dû signer de nombreux accords de partage de code, ou former des alliances plus intégrées, pour accéder à d'autres routes ou maintenir leur présence sur les routes abandonnées.

A l'interface entre ces deux secteurs, on retrouve les aéroports, en particulier les aéroports intermodaux. Plus de 130 aéroports à travers le monde sont reliés au réseau ferroviaire ou à un réseau ferroviaire à grande vitesse (IARO, 2011). Ces liaisons ferroviaires permettent non seulement aux passagers régionaux d'accéder au hub par le train (à la place d'un vol court-courrier), mais elles permettent également aux aéroports de mieux gérer leurs capacités en termes de créneaux (*slots*) disponibles pour les compagnies aériennes. En outre, les

liaisons ferroviaires directes sont un moyen pour les aéroports d'augmenter leur zone de chalandise pour les passagers (IATA, 2003). Cependant, de nombreux aéroports sont également confrontés à des défis. Le défi le plus important pour de nombreux grands aéroports est la gestion de la congestion, en particulier pendant les périodes de pointe. Puisque la configuration du réseau *hub-and-spoke* devrait permettre à n'importe quel aéroport européen majeur de devenir le centre désigné pour l'ensemble du continent (Barrett, 2000), on a pu observer une très forte concentration du trafic aérien sur un petit nombre de plateformes aéroportuaires (Brueckner, 2002 ; Cokasova, 2003). Mais les marges de manoeuvre de ces grands aéroports demeurent limitées du fait de contraintes sur les *slots*.

4.3. Les différentes formes d'accords intermodaux air-fer

Au cours des 15 dernières années, plusieurs accords intermodaux air-fer ont été signés en Europe. Généralement, un accord intermodal air-fer est un accord entre une compagnie aérienne et un opérateur ferroviaire en vue de coopérer pour la fourniture de services de transport. Ces accords peuvent prendre différentes formes, et ils peuvent impliquer différents niveaux d'intégration entre les deux opérateurs : les accords peuvent aller de simples accords d'*interlining* à des alliances beaucoup plus complexes. Il est possible de distinguer ces accords selon plusieurs dimensions (principalement l'intégration et l'engagement), et dans le contexte actuel, nous ne considérons que les formes les plus pertinentes que les accords peuvent prendre pour cette thèse.

Une première manière de distinguer ces accords est selon leur niveau d'intégration. Les formes les moins intégrées (comme le produit "*Rail & Fly*" en Allemagne) sont très similaires aux accords traditionnels d'*interlining*, dans lesquels une compagnie aérienne est autorisée à vendre des billets de train, sans aucune intégration plus poussée des produits. Un niveau d'intégration plus élevé consiste à utiliser un partage de code, comme c'est le cas avec le produit "*tgovair*" en France. Ici, la compagnie aérienne et l'opérateur ferroviaire décident de « partager » le même voyage au sein du train, et chaque opérateur y pose son propre numéro de vol / train. A ce stade, ce mode de coopération peut impliquer un certain niveau d'intégration des systèmes

d'information. Les passagers peuvent par ailleurs bénéficier ou non de garanties qui sont offertes en cas de retard sur un segment du voyage (ex: retards du vol ou du train par exemple). Des formes d'intégration encore plus poussées existent, lorsqu'elles prennent en compte d'autres services comme la manutention des bagages de bout en bout. Ces accords sont assez rares, surtout en raison de la logistique nécessaire. Cependant, un exemple est le produit "AIRail" en Allemagne sur la liaison Francfort-Cologne avec un compartiment séparé et une salle à manger pour les passagers de première classe et d'affaires de *Lufthansa* voyageant sur les trains de la *Deutsche Bahn*.

Une deuxième façon de distinguer ces accords est de les analyser du point de vue du réseau, en utilisant les concepts et la terminologie utilisée dans le transport aérien pour les accords de partage de code (Chiambaretto & Decker, 2012). Les accords intermodaux peuvent concerner tout d'abord des opérations en parallèle. Dans ce cas, une compagnie aérienne et un opérateur ferroviaire sont en concurrence sur un itinéraire donné, mais décident de conclure un accord de partage de code pour permettre à la compagnie aérienne de vendre des billets de train avec son propre numéro de vol. C'est le cas de l'accord entre *Lufthansa* et la *Deutsche Bahn* sur la route Stuttgart-Francfort (où *Lufthansa* propose des vols et a conclu un accord pour fournir des services ferroviaires). Mais la majorité des accords intermodaux sont des accords pour compléter le réseau de la compagnie aérienne (*behind-and-beyond agreements*). Dans cette configuration, un transporteur aérien peut vendre (et mettre son code sur) une liaison exploitée par l'opérateur ferroviaire pour fournir des connexions avec ses propres vols réguliers. Ces accords sont conçus pour offrir un accès plus large aux services aériens réguliers, généralement en provenance d'un hub et à destination de villes régionales. Pour les compagnies aériennes qui sont en concurrence avec un transporteur national au niveau du hub, de tels accords peuvent leur permettre d'accroître leur part de marché sur les liaisons internationales, en donnant accès à leurs services aux passagers d'un plus grand nombre de villes régionales. Implicitement, ce raisonnement repose sur l'hypothèse que les passagers qui vivent dans les villes desservies par le train seront plus susceptibles de choisir de voyager sur une compagnie aérienne qui a signé un accord avec l'opérateur ferroviaire. Par exemple, *Cathay Pacific* a accru sa présence sur le marché français

avec le produit *tgvaïr* qui lui permet de vendre des voyages ferroviaires dans une dizaine de villes en France pour rejoindre l'aéroport de Paris-CDG et prendre un vol international ensuite.

4.4. Les avantages perçus des accords intermodaux

Il est important de considérer les raisons qui sous-tendent ces accords commerciaux et cela du point de vue des compagnies aériennes, des opérateurs ferroviaires et des aéroports.

Du point de vue des compagnies aériennes, les accords intermodaux sont considérés comme un moyen d'accéder à de nouveaux marchés et/ou d'améliorer la rentabilité des opérations court-courriers. Les accords *behind-and-beyond* (qui visent à combiner deux réseaux complémentaires), comme ceux entre *Etihad Airways* ou *Cathay Pacific* et la *SNCF* en France, sont l'occasion pour la compagnie aérienne d'améliorer sa présence commerciale sur le marché régional (i.e. la France dans ce cas) et donc être plus compétitive face à l'opérateur historique (*Air France*). En ce qui concerne les accords intermodaux parallèles conclus par une compagnie aérienne et un opérateur ferroviaire sur les lignes qui se chevauchent, la situation est légèrement différente. Le raisonnement qui sous-tend les accords dans ces circonstances est de permettre aux compagnies aériennes d'accéder aux horaires des opérateurs ferroviaires et d'optimiser leur offre sur des itinéraires particuliers. Dans certains cas, cela permet même de remplacer des vols court-courriers qui n'étaient pas rentables par des trajets en train, afin de permettre à la compagnie aérienne de se concentrer sur son offre long-courrier et de réduire la concurrence (Givoni et Banister, 2006, 2007 ; Grimme, 2007 ; Socorro & Viecens, 2013).

Pour les opérateurs ferroviaires, les accords intermodaux sont considérés comme une bonne opportunité pour amplifier le «transfert modal» qui est généralement créé par l'introduction d'un service de TGV. Les accords intermodaux parallèles permettront généralement d'augmenter la part de marché de l'opérateur ferroviaire de transport ferroviaire sur un itinéraire donné. Les accords *behind-and-beyond* jouant sur la complémentarité des réseaux permettent également d'attirer un plus grand nombre de passagers sur les services ferroviaires, améliorant ainsi leur taux de remplissage et donc leur rentabilité.

Enfin, pour les aéroports intermodaux, la connexion d'un aéroport au réseau ferroviaire permet d'augmenter la zone de chalandise de l'aéroport, ce qui peut lui conférer un avantage concurrentiel par rapport à des plateformes classiques (Terpstra et Lijesen, 2011). Par ailleurs, le développement de l'intermodalité permet aux aéroports de mieux gérer les problématiques de congestion (des *slots*) en optimisant le nombre de passagers. Ainsi, en remplaçant des vols court-courrier par des trains, l'aéroport libère des créneaux pour des vols long-courrier transportant plus de passagers. Ainsi, à créneaux constants, l'intermodalité permet d'accroître le nombre de passagers qui peuvent être accueillis et donc les revenus de l'aéroport (Cokasova, 2003).

Les accords intermodaux air-fer sont des alliances signées entre une compagnie aérienne et un opérateur ferroviaire. Ces alliances intermodales peuvent être signées pour remplacer une route aérienne existante ou au contraire pour compléter le réseau d'une compagnie aérienne. Ces accords prennent de nombreuses formes suivant le niveau d'intégration désiré par les partenaires.

DEUXIEME PARTIE : QUATRE APPROCHES DES STRATEGIES DE COMBINAISON

Dans la partie précédente, nous avons mis l'accent sur la littérature existante ainsi que sur les méthodes de recherche et le contexte empirique que nous allons mobiliser. Il s'agit désormais de comprendre comment les firmes peuvent mettre en place des stratégies de combinaison afin de développer leur avantage concurrentiel. A cette fin, nous structurons cette partie autour de cinq chapitres. Nous commencerons d'abord par expliciter le fil rouge reliant l'ensemble des articles de cette thèse (Chapitre 1). Puis, nous entamerons notre réflexion sur les stratégies de combinaison par l'étude de l'évolution du portefeuille d'alliances d'une firme tout au long de son cycle de vie (Chapitre 2). Dans un troisième temps, nous étudierons les stratégies consistant à combiner des concurrents au sein des alliances avec le champ de la coopération (Chapitre 3). Les stratégies de rupture consistant à combiner non plus des ressources mais des marchés afin de les redéfinir seront au centre de notre quatrième partie (Chapitre 4). Puis nous élargirons la question de la combinaison à la problématique de la combinaison des produits en proposant une revue de la littérature sur le *bundling* (Chapitre 5).

SOMMAIRE DE LA PARTIE

Chapitre 1 : La construction d'un fil conducteur ou la stratégie comme art de la combinaison	169
1. La stratégie comme art de la combinaison	169
2. Des déclinaisons autour des éléments à combiner.....	171
2.1. De la combinaison de firmes à la combinaison d'alliances	171
2.2. De la combinaison de partenaires à la combinaison de concurrents	172
2.3. De la combinaison de ressources à la combinaison de marchés.....	172
2.4. De la combinaison d'organisations à la combinaison de produits.....	173
3. Présentation des articles	173
3.1. Resource reconfiguration and alliance portfolio evolution over the firm life cycle : Evidence from an in-depth case study	173

3.2.	Towards a typology of coopetition: a multilevel approach	174
3.3.	Resource dependence and balancing operations in alliances: the role of market redefinition strategies.....	175
3.4.	Le rôle du bundling dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse	176
4.	Journal de suivi des articles	178

Chapitre 2: Resource reconfiguration and alliance portfolio evolution over the firm life cycle:

Evidence from an in-depth case study		181
1.	Introduction	182
2.	Theoretical Background	186
2.1.	Excess resource capacity and resource redeployment	186
2.2.	Alliance and firm resource types	187
3.	Research methods	188
3.1.	Research design.....	188
3.2.	Empirical setting	189
3.3.	Data collection	190
3.4.	Analysis	192
4.	Case study: Qatar Airways (1993-2010)	193
4.1.	Introduction phase 1: The trial and error period (Nov. 1993 – Oct. 1996).....	194
4.2.	Introduction phase 2: The rebirth period (Nov. 1996 – 2002)	195
4.3.	The growth phase (2003 – 2006)	198
4.4.	The maturity phase (2007-2010)	201
5.	Findings and theory development	203
5.1.	Profit functions for different resource types and deployment modes.....	203
5.2.	Resource utilization as a driver for internal resource development and alliance formation 205	
5.3.	Rationales for resource reconfigurations	207
5.3.1.	Resource additions.....	208
5.3.2.	Resource deletions.....	209
5.3.3.	Own resource deployment mode changes and replacements	209
5.3.4.	Network resource replacements	211
5.4.	Resource reconfiguration over the focal firm life cycle	211

5.4.1.	Resource additions over the firm life cycle.....	213
5.4.2.	Resource deletions over the firm life cycle	215
5.4.3.	Own resource deployment mode changes and replacements over the firm life cycle.....	215
5.4.4.	Network resource replacements over the firm life cycle	218
6.	Discussion and conclusion	219
6.1.	Implications on the resource reconfiguration and excess resource literatures.....	219
6.2.	Implications on the alliance portfolio evolution literature.....	220
6.3.	Limitations and directions for future research	220
7.	References	222
Chapitre 3: Towards a typology of coopetition: a multilevel approach.....		227
1.	Introduction	228
2.	Review of the literature	230
2.1.	Coopetition: a fuzzy concept.....	230
2.2.	Alliance networks and multilateral alliances	232
2.3.	Theoretical gap	233
3.	Methodology	235
3.1.	An abductive methodology fitting with our research objectives	235
3.2.	The relevance of the airline industry.....	237
4.	Empirical setting: the airline industry and airline alliances	238
4.1.	Characterization of the airline industry.....	238
4.2.	Airline alliances: a diverse reality	238
5.	Identification and classification of new forms of coopetition	241
5.1.	Drawing a typology of coopetitive situations.....	241
5.1.1.	Initial case: <i>Lufthansa</i> and Singapore Airlines	241
5.1.2.	Loop 1: British Airways and Virgin Atlantic.....	242
5.1.3.	Loop 2: <i>Air France</i> and <i>Air Canada</i>	244
5.1.4.	Loop 3: <i>Air France</i> and <i>Austrian Airlines</i>	245
5.1.5.	Loop 4: <i>Air France</i> and <i>Qantas</i>	246
5.1.6.	Loop 5: <i>Germanwings</i> and <i>Lufthansa Group</i>	248
5.1.7.	Loop 6: <i>Lufthansa</i> and <i>Star Alliance</i>	249
5.1.8.	A typology of coopetitive situations.....	251

5.2.	Labeling new forms of coopetition.....	254
6.	Discussion and implications of these new forms of coopetition.....	255
6.1.	Theoretical implications of a multilevel vision of coopetition.....	255
6.2.	Methodological implications of this research	256
6.3.	Managerial implications of a multilevel vision of coopetition	257
7.	Conclusion	257
8.	References	259

Chapitre 4: Resource dependence and balancing operations in alliances: the role of market redefinition strategies

		263
1.	Introduction	264
2.	Theoretical background.....	266
2.1.	Resource dependence and alliances	266
2.2.	Power imbalance and balancing operations.....	268
2.3.	Redefinition of market boundaries.....	269
3.	Research methods	270
3.1.	Research design and empirical setting.....	270
3.2.	Data collection	272
4.	Findings.....	273
4.1.	The necessity to create alliances to access markets	274
4.2.	Partner selection and bargaining power.....	275
4.2.1.	If several airlines serve the national secondary city targeted	276
4.2.2.	If only the national airline serves the secondary city targeted.....	276
4.3.	Redefining market boundaries to reduce the dependence upon the national airline	278
5.	Discussion.....	282
5.1.	Improving resource sources through market redefinition strategies	282
5.2.	The evolution of resource dependence	283
5.3.	Resource dependence levels and alliance formation	284
5.3.1.	Scenario 1, IAL owns several resources to which NAL would also like to have access and vice versa.....	284
5.3.2.	Scenario 2, NAL's resources are more crucial to IAL than the opposite	285
5.3.3.	Scenario 3, NAL's resources are not easily substitutable for IAL's objectives.....	285

5.4.	Market boundaries redefinition and reduction of the bargaining power	286
6.	Conclusion	287
7.	References	289
Chapitre 5: Le rôle du <i>bundling</i> dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse		295
1.	Introduction	296
2.	Une multitude de définitions et de conceptualisations du <i>bundling</i>	298
2.1.	Un problème de définition.....	298
2.2.	Un essai de typologie	300
2.2.1.	Price bundling et product bundling	300
2.2.2.	Unbundling, Pure Bundling, Mixed Bundling.....	301
3.	La pertinence du recours au <i>bundling</i> pour développer son avantage concurrentiel	303
3.1.	Le <i>bundling</i> pour gérer la diversité des consommateurs	303
3.2.	Modifier la perception du prix des produits.....	304
3.3.	Créer de la valeur par l'intégration des produits	306
3.4.	Modifier l'intention d'achat et le comportement des consommateurs au-delà de la problématique du prix.....	308
3.5.	Réduire les coûts et améliorer la qualité grâce au <i>bundling</i>	309
4.	La pertinence d'une stratégie de <i>bundling</i> pour structurer en sa faveur le marché	311
4.1.	Définir le marché de référence d'un nouveau produit	311
4.2.	Créer des offres complètes difficilement concurrentielles	312
4.3.	Transférer son pouvoir de marché d'un marché à l'autre	314
5.	Les avantages de l'<i>unbundling</i> et leurs conditions d'efficacité.....	316
5.1.	Les stratégies d' <i>unbundling</i>	316
5.2.	Les raisons pouvant expliquer les stratégies d' <i>unbundling</i>	317
5.3.	Le <i>mixed bundling</i> ou le choix raisonnable	319
6.	Discussion et remarques conclusives	320
7.	Références	321

CHAPITRE 1 : LA CONSTRUCTION D'UN FIL CONDUCTEUR OU LA STRATEGIE COMME ART DE LA COMBINAISON

*« Expliquer par d'autres points de vue un processus
ne ruine en rien la valeur du processus.*

C'est le vent dans les voiles qui conduit au pays.

Mais le vent n'est point le pays ni la voile. »

Antoine de Saint-Exupéry, Carnets

Ce chapitre introductif a essentiellement vocation à expliciter le fil rouge liant l'ensemble des articles de cette thèse. Nous commencerons donc par définir la stratégie comme l'art de la combinaison. Puis, dans un second temps nous montrerons qu'en faisant varier les éléments combinés, les firmes peuvent mettre en place de nouvelles formes de stratégies. Dans une troisième partie, nous présentons les différents articles de la thèse. Enfin, dans un quatrième temps, nous détaillerons le journal de suivi des différents articles.

1. LA STRATEGIE COMME ART DE LA COMBINAISON

De vifs débats posent la question de l'autonomie de la stratégie vis-à-vis de l'économie (Depeyre & Dumez, à paraître). Plus précisément, la question est de savoir dans quelle mesure la stratégie peut se réduire à de l'économique. Si l'économie est généralement définie comme la science de l'allocation des ressources rares, n'en est-il pas de même de la stratégie ? Après tout, Penrose (1959) avait bien construit son raisonnement sur la croissance de la firme à partir de la notion de coût d'opportunité des ressources. S'il est indéniable que cette problématique d'allocation des ressources continue de jouer un rôle important dans les stratégies des firmes (Levinthal & Wu, 2010 ; Wu, à paraître), la stratégie se limite-t-elle pour autant à un arbitrage entre plusieurs allocations de ressources ?

De même, la théorie des ressources laisse implicitement penser que c'est la possession de ressources créant de la valeur, rares, inimitables et non-substituables qui contribue à la création

de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). Un peu dans la logique de la fonction de production chère aux économistes néo-classiques, plus on aurait de ressources VRIN, plus la croissance de la firme serait élevée. Mais posséder ces ressources n'est pas une condition suffisante. Il est important d'insister sur les interactions entre ces ressources. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les travaux sur les alliances, après s'être longuement intéressés à la complémentarité entre les ressources, posent de plus en plus la question de leur compatibilité (Mitsuhashi & Greve, 2009 ; Wassmer & Dussauge, 2011). L'accumulation de ressources ne serait donc pas nécessairement la clé de la performance des firmes. Au contraire, l'ajout d'une ressource non-compatible (ou créant des conflits) peut réduire la performance d'une firme (Warnier et *al.*, à paraître).

Ainsi, la stratégie implique non seulement un effort d'accumulation des ressources, mais aussi une réflexion sur leur combinaison. Comme avec des briques de Lego, le stratège doit réfléchir à la façon dont il combine les ressources qu'il possède. Avec les mêmes éléments à sa disposition, il pourra élaborer une organisation robuste ou au contraire pleine de contradictions. Ainsi, des travaux récents présentent de plus en plus la stratégie comme l'art de combiner des actifs (Bastianutti & Dumez, 2012) ou encore de les orchestrer dans une vision plus dynamique (Depeyre, 2008).

La notion de combinaison est riche et de nombreuses définitions existent suivant les disciplines envisagées. Nous proposons d'en retenir ici une définition chimique. On définit ainsi une combinaison comme l'union, dans des proportions définies, de deux ou plusieurs corps donnant naissance à un nouveau corps ayant des propriétés différentes de celles de ses composantes.

La combinaison renvoie donc à plusieurs concepts. Tout d'abord, la combinaison soulève la question de l'hétérogénéité de ses composants. Combiner, c'est donc mettre ensemble des éléments hétérogènes afin de créer de nouvelles propriétés. Combiner s'oppose ainsi à additionner qui fonctionne plutôt dans une logique d'accumulation et d'homogénéité. Ensuite, la notion de combinaison renvoie à la question de la compatibilité entre les éléments. Combiner, c'est alors s'assurer que les éléments s'articulent bien les uns avec les autres. Combiner, c'est donc poser la question de l'uniformité dans l'hétérogénéité, du commun dans le différent. Enfin,

la problématique de la combinaison nous invite à nous interroger sur la question des niveaux et de l'isomorphisme. Combiner des éléments différents permet de créer des nouvelles entités dont les propriétés sont différentes. Ainsi, combiner est une façon de s'extraire de la logique de dépendance ou de régularité pour créer quelque chose de nouveau, à un autre niveau, dans une logique de rupture.

La combinaison est donc une notion riche et on la retrouve de manière sous-jacente dans de très nombreux problèmes en gestion. Une organisation peut ainsi être vue comme une combinaison d'individus, de ressources, de produits ou encore de marchés. On pourrait jouer sur les parallèles entre ces différentes combinaisons de composants. Réfléchir aux effets de miroir entre la combinaison des individus et la combinaison de ressources pourrait ainsi être une piste de recherche intéressante. Mais nous ne voulons pas nous limiter à faire une liste de ressemblances et de différences.

Même en appliquant une approche du type RBV, la stratégie ne se limite pas à une simple accumulation de ressources uniques. Mettre en place une stratégie, c'est aussi réfléchir à la façon de combiner ces ressources.

2. DES DECLINAISONS AUTOUR DES ELEMENTS A COMBINER

Si la théorie des ressources insiste sur l'accumulation et la combinaison des ressources au sein d'une firme, d'autres éléments peuvent être combinés par la firme. En nous concentrant sur les stratégies d'alliances, nous proposons de relier différentes sortes d'éléments afin de dépasser les débats classiques sur les ressources et les alliances. Nous proposons donc quatre évolutions qui, selon nous, permettent d'appréhender différemment ces problématiques.

2.1. De la combinaison de firmes à la combinaison d'alliances

La première évolution consiste à passer de la combinaison des firmes à la combinaison des alliances. Jusqu'à présent, la majorité des recherches sur les alliances se concentraient au niveau de la dyade, et considéraient l'alliance comme un partenariat reliant plusieurs firmes. Nous proposons de changer d'unité d'analyse et d'observer comment une firme peut combiner plusieurs alliances. Il s'agit alors de comprendre comment une firme focale va gérer son portefeuille d'alliances. Plus spécifiquement, nous nous intéresserons dans le premier article à l'évolution du portefeuille d'alliances d'une firme tout au long de son cycle de vie.

2.2. De la combinaison de partenaires à la combinaison de concurrents

La deuxième évolution s'interroge sur le passage de la combinaison de partenaires à la combinaison de concurrents. En effet, l'augmentation du nombre d'alliances entre concurrents nous invite à nous interroger sur les spécificités de ce phénomène. Dépassant les cadres classiques (coopératifs ou concurrentiels) pour analyser ces alliances, nous proposons de nous appuyer sur le champ de la coopération qui étudie la combinaison de ces modes relationnels traditionnellement opposés. Dans la lignée du *typological theorizing*, nous construirons de manière abductive, dans le deuxième article, une typologie d'accords coopératifs en vue d'intégrer différents niveaux d'analyse.

2.3. De la combinaison de ressources à la combinaison de marchés

La troisième évolution s'attache à montrer comment les alliances peuvent passer d'une logique de combinaison de ressources à une logique de combinaison de marchés. Si la majorité des alliances se font entre firmes appartenant au même secteur (et donc dans une logique de combinaison de ressources), de plus en plus d'alliances sont mises en place afin de redéfinir volontairement les frontières de leurs marchés. Nous étudions plus spécifiquement ces alliances redéfinissant les frontières des marchés. Plus précisément, nous nous intéresserons dans le troisième article à l'impact de la convergence des marchés sur le fonctionnement des alliances, sous l'angle particulier du pouvoir entre partenaires.

2.4. De la combinaison d'organisations à la combinaison de produits

Enfin la quatrième évolution s'attache à étudier le passage de la combinaison d'organisations à la combinaison de produits. L'enjeu est à la fois de voir dans quelle mesure il peut y avoir effet de symétrie entre les deux, mais aussi de comprendre les implications stratégiques de la combinaison de produits, c'est-à-dire du *bundling*. Pour cela, nous analyserons la littérature existante sur le *bundling* en en proposant une revue de la littérature. L'enjeu est de proposer dans le quatrième article une vision globale et stratégique de cette problématique longtemps considérée sous l'angle opérationnel.

Si la combinaison de ressources a été à l'origine d'une vaste littérature, d'autres formes de combinaisons sont envisageables. Dans le cadre de notre réflexion sur les alliances, nous envisageons de nouvelles combinaisons entre alliances, entre concurrents, entre marchés et entre produits.

3. PRESENTATION DES ARTICLES

Dans cette partie, nous présentons brièvement chacun des quatre articles qui composent cette thèse.

3.1. Resource reconfiguration and alliance portfolio evolution over the firm life cycle : Evidence from an in-depth case study

Dans cet article, nous étudions comment les firmes reconfigurent leur stock de ressources propres et externes tout au long de leur cycle de vie. Il s'agit donc de comprendre comment le portefeuille d'alliances d'une firme focale évolue en fonction des besoins propres à chaque période de son cycle de vie.

Si plusieurs contributions se sont déjà intéressées à la problématique de l'évolution des portefeuilles d'alliances (Hoffmann, 2007 ; Lavie & Singh, 2011 ; Ozcan & Eisenhardt, 2009), elles se sont soit concentrées sur certaines phases du cycle de vie de la firme (Hite & Hesterly, 2001 ; Rindova et *al.*, 2012) ou sur certaines formes de reconfiguration (Greve et *al.*, 2013 ; Gulati & Gargiulo, 1999 ; Min & Mitsuhashi, 2012). Nous proposons donc de développer une analyse plus complète des reconfigurations des portefeuilles d'alliances en tâchant à la fois de déterminer les différentes formes de reconfigurations mais aussi d'en comprendre les antécédents.

Nous nous appuyons pour cela sur une analyse longitudinale de plus de 15 ans de la compagnie aérienne Qatar Airways en vue d'apporter un éclairage sur la dynamique de reconfiguration des ressources et des alliances. Des données primaires (entretiens) et secondaires (articles de presse, bases de données sur les alliances) ont été utilisées afin d'établir notre étude de cas. Dans la logique de la narration analytique (Bates et *al.*, 1998 ; Dumez & Jeunemaître, 2006), nous utilisons le cas pour établir des équations qui nous servent à décrire et analyser les reconfigurations des ressources et des alliances tout au long du cycle de vie de la firme.

Nous identifions tout d'abord différentes formes de reconfiguration permettant de décrire avec plus de précision les reconfigurations du portefeuille d'alliances. Puis, nous mettons en évidence des mécanismes permettant d'expliquer ces reconfigurations. Nous observons ainsi que ces reconfigurations s'expliquent par un processus d'optimisation de l'utilisation des capacités des ressources. Suivant les ressources considérées et l'expérience de la firme focale sur ce marché, celle-ci aura recours ou non à différentes formes d'alliances. Nous montrons ainsi que la logique d'optimisation des capacités évolue avec les phases du cycle de vie de la firme et conduit à des reconfigurations de ressources et des alliances spécifiques à chaque période.

3.2. Towards a typology of cooptation: a multilevel approach

Cet article cherche à comprendre les implications d'une approche multiniveaux dans le développement d'une typologie de la coopération.

Alors que de plus en plus de contributions sont dédiées à l'étude de la coopération, un consensus semble émerger sur la nature de ce phénomène. La plupart des articles traitant de la coopération se concentrent sur des relations horizontales entre des acteurs homogènes et cela dans le cadre d'analyses à un seul niveau (Le Roy et *al.*, 2010). Or plusieurs contributions récentes ont mis en évidence que la coopération pouvait être un phénomène plus complexe, pouvant impliquer des relations verticales ou des acteurs hétérogènes (Depeyre & Dumez, 2010 ; Gnyawali et *al.*, 2008 ; Lacoste, 2012 ; Pellegrin-Boucher et *al.*, 2013). Dans la lignée du *typological theorizing* (George & Bennett, 2005), nous contribuons à ce débat sur les frontières de la coopération en proposant de construire une typologie de la coopération.

A partir d'une étude qualitative de plusieurs accords de coopération dans le secteur du transport aérien, nous construisons de manière abductive une typologie. En partant d'un cas faisant consensus et correspondant parfaitement à la théorie sur la coopération (Aliseda, 2006), nous avons essayé de trouver d'autre cas du même secteur, mais qui ne rentraient pas dans le cadre théorique ou dans la typologie initiale (Dubois & Gadde, 2002). Nous avons répété cette opération jusqu'à ne plus pouvoir intégrer de nouveau cas.

Nous obtenons alors une typologie résultant d'un processus abductif dans lequel nous mobilisons le concept de « niveau ». En croisant les niveaux d'activités et les niveaux organisationnels dans le secteur du transport aérien, nous arrivons à identifier sept formes de coopération. Ces formes de coopération montrent que ce concept implique d'envisager les accords coopératifs dans des configurations autres que la dyade ou l'écosystème. Enfin, en nous appuyant sur cette typologie multiniveaux, nous insistons sur la nécessité d'un cadre multiniveaux pour mieux appréhender la dynamique de la coopération.

3.3.Resource dependence and balancing operations in alliances: the role of market redefinition strategies

Dans cet article, nous étudions comment les stratégies de redéfinition des marchés peuvent contribuer à rééquilibrer les relations de pouvoir au sein des alliances.

Nous commençons par analyser les causes d'un pouvoir excessif au sein des alliances (Bae & Gargiulo, 2004 ; Huxham & Beech, 2008) et décrivons différentes opérations de rééquilibrage pouvant être mises en place (Emerson, 1962). Considérant le rôle central de l'accès aux ressources dans les déséquilibres entre partenaires, nous mobilisons la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978). Dans les contributions précédentes, l'existence de sources alternatives pour accéder à ces ressources était donnée de manière exogène, de sorte que l'ensemble des opérations de rééquilibrage était relativement limité (Casciaro & Piskorski, 2005 ; Xia, 2011). A l'inverse, nous insistons sur la possibilité pour une firme de redéfinir pro-activement les frontières de son marché et donc d'avoir accès à d'autres partenaires pour ces ressources (Depeyre & Dumez, 2008 ; Geroski, 1998).

A cette fin, nous mettons en place une étude de cas multiple à partir de l'étude 27 organisations aériennes et ferroviaires. Cette approche inductive nous permet d'étudier les raisons poussant des compagnies aériennes à mettre en place ou non des alliances intermodales avec des partenaires ferroviaires.

Nous mettons en évidence que ces stratégies de redéfinition des marchés ont été mises en place pour réduire la dépendance de la firme vis-à-vis de ses partenaires les plus puissants en offrant de nouvelles options stratégiques pour des partenariats. Par ailleurs, nous observons que les firmes peuvent mettre en place des processus pour accroître la qualité de la substitution entre des partenaires issus de marchés différents. Nous concluons cet article en tirant des implications tant théoriques que managériales sur le rôle des stratégies de redéfinition des marchés sur le développement des alliances.

3.4. Le rôle du bundling dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse

Bundling et *unbundling*, la liaison des produits et leur séparation, sont des éléments centraux des stratégies des entreprises. Or la majorité des contributions, issues de champs disciplinaires variés, offrent une analyse fragmentée de ces phénomènes (Stremersch & Tellis, 2002). Par ailleurs, celles-ci se concentrent sur la dimension opérationnelle du *bundling* (comment grouper

les produits ? à quel prix ? comment les distribuer ?), de sorte que son caractère stratégique a longtemps été négligé.

Nous proposons donc d'offrir une approche plus globale, intégrant tant la dimension stratégique qu'opérationnelle, des stratégies de *bundling*. Pour cela, nous faisons une revue de la littérature existante sur le *bundling* afin de la mettre en perspective.

Nous commençons tout d'abord par montrer que le *bundling* est une notion complexe et que les auteurs ne sont pas tous d'accord sur sa définition (Adams & Yellen, 1976 ; Salinger, 1995 ; Stremersch & Tellis, 2002 ; Yadav & Monroe, 1993). Puis nous montrons que le *bundling* permet à la firme de développer son avantage concurrentiel en jouant tant sur l'offre (Hanson & Martin, 1990 ; Mantovani, 2010) que sur la demande (Schmalensee, 1984 ; Sheng & Pan, 2009 ; Soman & Gourville, 2001). Nous analysons par ailleurs l'impact des stratégies de *bundling* sur la redéfinition des frontières des marchés (Matutes & Regibeau, 1992 ; Nalebuff, 2004). Enfin, l'étude des stratégies d'*unbundling* et des limites du *bundling* permettent d'offrir une vision plus complète des circonstances dans lesquelles les stratégies de *bundling* sont pertinentes (Elberse, 2010 ; Wilson et al., 1990).

Nous proposons donc une synthèse des contributions existantes sur les stratégies de *bundling* et d'*unbundling* afin d'en présenter les avantages et limites.

Les quatre articles qui composent cette thèse permettent d'appréhender la diversité des formes de combinaisons envisageables dans le cadre d'une stratégie d'alliances. Nous étudions ainsi l'évolution d'un portefeuille d'alliances tout au long du cycle de vie d'une firme (combinaison d'alliances). Nous construisons une typologie d'accords de coopération (combinaison de concurrents). Nous analysons les déterminants des alliances redéfinissant les frontières des marchés (combinaison de marchés). Et enfin, nous proposons une synthèse de la littérature existante sur le *bundling* (combinaison de produits).

4. JOURNAL DE SUIVI DES ARTICLES

Dans cette partie, nous détaillons pour chacun des articles leur statut dans le processus de publication académique.

❖ **Article n°1 – “Resource reconfiguration and alliance portfolio evolution over the firm life cycle: Evidence from an in-depth case study”**

▪ **Auteurs**

- Paul Chiambaretto (Ecole Polytechnique)
- Ulrich Wassmer (EM Lyon)

▪ **Conférence**

- Juin 2013 : Présentation de l’article pour obtenir des retours informels
- Mars 2013 : Refus par l’*Academy of Management*
- Janvier 2013 : Soumis à la conférence de l’*Academy of Management (AOM) 2013* à Orlando

❖ **Article n°2 – “Towards a typology of coopetition: a multilevel approach”**

▪ **Auteurs**

- Paul Chiambaretto (Ecole Polytechnique)
- Hervé Dumez (CNRS/ Ecole Polytechnique)

▪ **Conférences**

- Septembre 2012 : “Towards a typology of coopetition: a multilevel approach”, 5th EIASM Workshop on Coopetition, Katowice, Pologne
- Juin 2012 : "Pour une typologie des mécanismes de coopération: Le cas du transport aérien", XXIe conférence de l'AIMS, Lille, France

▪ **Publication**

- Juin 2013 : Acceptation de l’article (sous réserve de modifications à effectuer d’ici fin Août 2013).

- Novembre 2012 : Invitation à soumettre l'article dans le numéro spécial sur la coopération du journal *International Studies of Management and Organization*
- ❖ **Article n°3 – “Resource dependence and balancing operations in alliances: the role of market redefinition strategies”**
- **Auteur**
 - Paul Chiambaretto (Ecole Polytechnique)
 - **Conférences**
 - Juin 2013 : Présentation de l'article à la conférence de l'AIMS (Clermont-Ferrand) et de EURAM (Istanbul). Prix du meilleur article de l'AIMS 2013.
 - Janvier 2013 : Soumis aux de l'European Academy of Management (EURAM) et à l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)
 - **Publication**
 - Juin 2013 : Soumission dans le journal *Long Range Planning*
- ❖ **Article n°4 – “Le rôle du *bundling* dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse”**
- **Auteurs**
 - Paul Chiambaretto (Ecole Polytechnique)
 - Hervé Dumez (CNRS/ Ecole Polytechnique)
 - **Publication**
 - Septembre 2012 : Publication dans *Recherche et Applications en Marketing* (vol. 27, n°2, pp. 91-106)
 - Mars 2012 : Acceptation de l'article
 - Février 2012 : *Revise and resubmit* (avec modifications mineures)
 - Septembre 2011 : *Revise and resubmit* (avec modifications majeures)

- Avril 2011 : *Reject and resubmit*
- Février 2011 : Première soumission de l'article dans *Recherche et Applications en Marketing*

CHAPITRE 2: RESOURCE RECONFIGURATION AND ALLIANCE PORTFOLIO EVOLUTION OVER THE FIRM LIFE CYCLE: EVIDENCE FROM AN IN-DEPTH CASE STUDY

Paul Chiambaretto (Ecole Polytechnique)

&

Ulrich Wassmer (EM Lyon)

Abstract

We examine how firms reconfigure their stocks of own and network resources over the course of their life. Based on an in-depth case study of Qatar Airways over a 15 year time period, we develop insights into the micro-dynamics of resource and alliance reconfigurations. More specifically, we identify various reconfiguration mechanisms types of resource additions, and deletions as well as a series of resource deployment mode changes, and network resource replacements. Moreover, we shed light on the drivers of resource reconfiguration and how these drivers determine reconfiguration mechanism choices. We find that the optimization of a firm's resource capacity utilization is a key driver for resource reconfiguration throughout the firm life cycle. We also find that the capacity optimization logic changes throughout the firm life cycle and leads to specific resource reconfiguration and alliance portfolio configuration decisions in respective life cycle phases.

Mots-clés

Resource reconfiguration, firm life cycle, alliance portfolios, resource capacity optimization, case study method.

Remarques

La version de l'article présentée dans cette thèse est un working paper.

« Toutes les grandes personnes ont d'abord été des enfants,
mais peu d'entre elles s'en souviennent. »

Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*

1. INTRODUCTION

Because of changing resource needs over the course of their life cycle (Churchill & Lewis, 1983; Katz & Gartner, 1988; McKelvie & Wiklund, 2010; Miller & Friesen, 1984; Phelps et al., 2007; Quinn & Cameron, 1983; Scott & Bruce, 1987), firms reconfigure their resource stock from time to time by adding new resources and removing existing ones that have ceased to generate rent (Capron et al., 1998; Helfat et al., 2007; Karim & Mitchell, 2000; Teece et al., 1997). As no one firm can possess all the critical resources to ensure growth and success at every life cycle stage (Penrose, 1959; Rumelt, 1984), firms often reach beyond their boundaries to access, exchange, or internalize the required resources through strategic alliances (Ahuja, 2000; Das & Teng, 2000; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Lavie, 2006). In today's business landscape most firms rarely rely on a single alliance as a network resource⁴² access mechanism: many firms access a broad range of network resources through an alliance portfolio comprised of multiple simultaneous alliances with different partners (Hoffmann, 2007; Lavie, 2007; Stuart, 2000; Wassmer, 2010). Resource reconfiguration in the context of firms with alliance portfolios, therefore, also includes the addition and deletion of network resources (Dyer & Kale, 2007; Gulati, 2007).

To better understand resource reconfiguration, a resource stock and flow approach has proven to be a useful analytical lens (Dierickx & Cool, 1998; Winter, 1988). From such a perspective, a firm's network resource reconfiguration efforts can be viewed through the evolution of its alliance portfolio configuration (Dittrich et al., 2007; Koza & Lewin, 1998; Lavie & Singh, 2011). Consequently, a firm's network resource stock can be conceptualized as the resources accessed through its alliance portfolio (Lavie, 2007; Wassmer & Dussauge, 2012). Similarly, network resource inflows, i.e., resource additions, can be viewed as alliance

⁴² Network resource are "[...] resources that a firm's partners may possess and are available to a focal firm through its connections with those firms" (Gulati, 2007: 8).

formations (Ahuja, 2000; Gulati, 1999; Jensen, 2003; Stuart, 1998) and network resource outflows, i.e., resource deletions, as alliance terminations (Greve et al., 2013; Lunnan & Haugland, 2008; Makino et al., 2007; Meschi, 2005; Reuer & Zollo, 2005).

The extant literature has provided a number of perspectives on the dynamics of alliance portfolio evolution. One stream of research has examined the interplay between a focal firm's existing stock of own and network resources and its position in a network of ties as explanatory factors for the evolution of a focal firm's network resource stock (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Gulati & Gargiulo, 1999; Min & Mitsuhashi, 2012). Here, resource complementarity and social network related factors are the key antecedents to the reconfiguration of a firm's network resource stock. Another stream of research highlights the linkage between a firm's strategy, its environment, and the reconfiguration of its network resources over time (Dittrich et al., 2007; Hoffmann, 2007; Lavie & Singh, 2011; Ozcan & Eisenhardt, 2009). From such a perspective, a firm's network resource stock and alliance portfolio co-evolve with its strategy to reduce the effects of environmental uncertainty and change. Moreover, a number of studies have linked network resource stock evolution to firm growth highlighting how a firm's resource needs evolve during the course of the life cycle (Hite & Hesterly, 2001; Maurer & Ebers, 2006; Rindova et al., 2012). These studies mainly emphasize the evolution of the strength of ties over the firm life cycle. Lastly, research has also shown that a firm's resource stock can be both an inducement and opportunity for interfirm collaborations (Ahuja, 2000). Consequently, a firm's resource stock can be both a trigger for seeking access to additional network resources, while at the same time making the firm attractive for potential partners looking to access complementary resources. While young firms with weak resource endowments frequently seek network resources to support their growth (Baum et al., 2000; Gulati & Higgins, 2003; Mouri et al., 2012), mature firms, on the other hand, may represent attractive partners because of their existing stock of resources. The growth of a firm, therefore, plays an important role in the interaction between the stock, inflows, and outflows of resources (Rindova et al., 2012).

Although these diverse bodies of literature on alliance portfolio evolution and network resource reconfiguration have provided valuable insights, there are still a number of meaningful gaps that need to be addressed. First, the bulk of the literature has either focused on network

resource stocks (Bae & Gargiulo, 2004; Gulati & Higgins, 2003; Lavie, 2007; Stuart, 2000; Stuart et al., 1999), resource inflows (Ahuja, 2000; Chung et al., 2000; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1999; Rothaermel, 2001; Stuart, 1998), or resource outflows (Greve et al., 2010, 2013; Lunnan & Haugland, 2008; Makino et al., 2007; Meschi, 2005; Reuer & Zollo, 2005). Only more recently research has considered network resource stocks and flows simultaneously by looking at the interaction between inflows and stocks of network resources (Wassmer & Dussauge, 2012). Although this stock and flow focused research has shed new light on network resource reconfiguration, it only tells half of the story because it does not consider stocks, inflows, and outflows simultaneously to examine resource reconfiguration.

In addition, most studies have focused on the consequences of reconfiguration efforts and ignored the antecedents. Recent contributions have highlighted the central role of resource redeployment opportunity costs (Levinthal & Wu, 2010; Wu, in press). Building on studies that have examined the reallocation of excess resources (Helfat & Eisenhardt, 2004; Penrose, 1959), they highlight how unutilized resources may be reconfigured optimally. As these studies focus on resources within firm boundaries they do not, however, include network resources.

Furthermore, numerous firm life cycle studies have identified specific resource needs during the different stages of a firm's life (Churchill & Lewis, 1983; McKelvie & Wiklund, 2010; Miller & Friesen, 1984; Scott & Bruce, 1987). Most research that has linked alliances with the firm life cycle has focused on specific life-cycle phases, mainly the start-up phase (Baum et al., 2000; Mouri et al., 2012; Ozcan & Eisenhardt, 2009). Examining alliance portfolios at a specific life cycle stage, however, does not provide insights into how changing resource needs over the course of the life cycle affect firms' resource reconfiguration efforts and alliance portfolio evolution. Such insights are especially critical given that firms and their alliance portfolios co-evolve over time (Hoffmann, 2007; Koza & Lewin, 1998). As highlighted by Wassmer (2010), only a few studies have longitudinally analyzed the evolution of alliance portfolio configuration by either studying the antecedents driving the evolution of the portfolio (Dyer & Nobeoka, 2000; Hoffmann, 2007; Lavie & Singh, 2011) or the role of the strategic intent in the reconfiguration of the alliances (Dittrich et al., 2007; Ozcan & Eisenhardt, 2009). Building on and extending this research beyond a single life cycle stage, we apply a resource stock and flow perspective to

examine resource reconfiguration and alliance portfolio evolution over the course of multiple life cycle stages.

The objective of this study is to address these gaps in the literature by examining how firms reconfigure their resource stocks through alliance formations and deletions throughout the course of their life. In addition, we also identify and further examine the two following reconfiguration mechanisms which have not been examined by the extant literature: (1) changes in the deployment mode of a resource and (2) replacements of resources as an interconnected process of deletion and successive addition. By doing so, we provide a more fine-grained perspective on resource reconfiguration that goes beyond the existing perspectives of resource additions and deletions (Capron et al., 1998; Helfat et al., 2007; Karim & Mitchell, 2000; Teece et al., 1997). By combining an in-depth longitudinal case study of *Qatar Airways* (henceforth QR⁴³) with an analytic narrative approach (Bates et al., 1998; Dumez & Jeunemaître, 2006), we also identify and explain the drivers of resource reconfiguration and link them to the firm life cycle. We find that the optimization of a firm's resource capacity utilization is a key driver for resource reconfiguration throughout the firm life cycle. We also find that this capacity optimization logic changes throughout the firm life cycle and thus leads to specific resource reconfiguration and alliance portfolio configuration decisions in respective life cycle phases.

For the purpose of this study, we define a strategic alliance as an agreement between a focal firm and one or more partners regarding the joint deployment of one or more resource combinations (Dussauge et al., 2000). Further, we conceptualize a focal firm's alliance portfolio as all active alliances at a given point in time (Hoffmann, 2007; Lavie, 2007; Stuart, 2000; Wassmer, 2010). More specifically, we focus on network resources that remain within partner boundaries, i.e., resources the focal firm can access through alliances, but not internalize because of limitations on their mobility. Our definition of resource reconfiguration includes four mechanisms: (1) resource additions, (2) resource deletions, (3) changing the deployment mode of a resource, and (4) resource replacements.

The remainder of this paper is structured as follows. In the next section, we review the conceptual background literature. We then describe the methods and empirical setting of our

⁴³ "QR" is Qatar Airways' IATA code.

study. Next, we present an in-depth analysis of the evolution of *QR*'s alliance portfolio and our findings and theory building. Lastly, we conclude the paper with a discussion of the findings, limitations of this study and avenues for future research.

2. THEORETICAL BACKGROUND

2.1. Excess resource capacity and resource redeployment

Since Penrose's (1959) seminal contribution on the growth of the firm, researchers have been concerned with how firms' resources affect performance (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). One important factor for explaining firm growth is the existence of excess resources (Penrose, 1959). Excess resources exist because of (1) the indivisibility of resources, implying an imperfect matching between the size of resources and the demand at each period and (2) a learning process yielding a better use of existing resources (so that for a given output, less resources will be required) (Penrose, 1959). As a consequence, excess resources can be redeployed and put to profitable use at a marginal cost close to zero (Pitelis, 2007).

In a recent contribution, Levinthal and Wu (2010) stressed the importance of opportunity costs on resource redeployment. Drawing on the difference between scale-free and non-scale free resources, they emphasized that non-scale free resources (i.e., resources that are capacity constrained) are subject to opportunity costs. These resources cannot be extended infinitely and their use on a given activity excludes a simultaneous use on another one (Wu, in press). The opportunity costs of deploying a given resource are, therefore, the revenues of an alternative deployment. As a consequence, resources can be redeployed according to their relative attractiveness. The minimization of opportunity costs is therefore the common driver for resource redeployment. In fact, from a resource perspective, the strategy of a firm consists in optimally deploying its resources to minimize opportunity costs. Facing evolving constraints, the firm reallocates resources to reduce inefficiencies in terms of opportunity costs (Wu, in press). Not all resources, however, can be redeployed freely.

Conceptually, there are two types of excess resource capacity. First, excess resource capacity can occur in a resource bundle in which there are too many unutilized individual resources. Second, it can also occur on the level of a single resource referring to the situation of non-utilized capacity of this resource. For instance, in the shipping line or airline industries, each ship or plane on a specific route has a fixed capacity which may or may not be fully utilized (Wu, 2012). For the purpose of this study, we define excess resource capacity as in the second case, i.e., unused capacity in a single non-scale-free resource (Levinthal & Wu, 2010). This type of excess resource capacity is particularly relevant because it raises the issue of constrained redeployment of excess capacity. In other words, because excess resource capacity cannot be redeployed freely, the firm must find alternative ways to minimize the opportunity cost of this excess resource capacity. Not being able to redeploy such capacity may lead firms to engage in alliances and search for a partner to resolve the resource excess capacity issue.

2.2. Alliance and firm resource types

From a resource-based perspective, alliances can be divided into scale and link alliances (Dussauge et al., 2000; Hennart, 1988). In scale alliances, the partners bring together supplementary (i.e., identical) resources at the same value chain level to create efficiency gains and reduce resource excess capacity through the sharing of activities (Das & Teng, 2000; Dussauge et al., 2000). Link alliances, on the other hand, refer to situations in which the partners bring together complementary (i.e., different and non-overlapping) resources, which enable new product-market combinations (Chung et al., 2000; Das & Teng, 2000; Dussauge et al., 2000; Gimeno, 2004; Gulati, 1995). Alliance formations are tightly linked to a firm's existing stock of resources: scale alliances are formed to optimally use excess resource capacity while link alliances provide access to needed complementary resources.

A firm's resources, therefore, fall into two categories: (1) resources that are owned and controlled by the focal firm and (2) resources residing beyond firm boundaries but to which the focal firm has access through its alliances. We shall respectively call these resources the focal firm's (1) own resources and (2) network resources (Gulati, 2007; Lavie & Miller, 2008; Wassmer

& Dussauge, 2011). Moreover, there are two ways a firm can deploy an own resource (henceforth deployment mode): (a) private deployment, i.e., the firm deploys the resource alone and does not share it with a partner or (b) shared deployment, i.e., the firm deploys the resource through a scale or link alliance with a partner.

3. RESEARCH METHODS

3.1. Research design

To analyze the network resource reconfiguration efforts of a focal firm we implemented a longitudinal single case study research design. Such an inductive approach (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009) is particularly suitable to study evolutionary processes (Rosenbloom, 2000; Tripsas & Gavetti, 2000). Our study builds on several longitudinal studies that have examined the issue of alliance portfolio evolution (Dittrich et al., 2007; Ozcan & Eisenhardt, 2009; Lavie & Singh, 2011). According to Wassmer (2010: 165) “[...] little is still known on how alliance portfolio configurations change over time and what drives this evolution. [...] Additionally, it would also be useful to implement longitudinal research designs that consider both the inflow (i.e., formations) of new alliances as well as the outflow (i.e., terminations) of existing alliances from an alliance portfolio.”

Our single case study is based on the analysis of QR over the time period 1993 to 2010. The airline industry is a suitable setting for a number of reasons. First, in this industry, firms regularly engage in strategic alliances, manage entire alliance portfolios, and the resources contributed by partners can be clearly identified. Second, the strong alliance activity in terms of formations and terminations allows us to observe the evolution of network resource stocks and alliance portfolio configurations over a long period. Third, the fact that the same resource (i.e., destination) can often be accessed from different resource providers (i.e., airlines) helps to better understand how a focal firm selects a certain partner among several options. Finally, in this industry different rationales to engage in alliances exist which allows us to observe the choice of different alliance types, i.e., scale and link alliances.

It was critical to examine an airline whose alliance portfolio evolution would provide us rich insights to develop a theoretical framework on network resource configuration during the life cycle of a firm. Consequently, we needed an airline (1) whose alliance activities could be tracked since the firm's founding, (2) which is fast-growing and whose different growth phases could be easily identified, and (3) which has a strong alliance formation and termination activity. Because the alliance phenomenon started to emerge in the airline industry in the late 1980s/early 1990s (Gimeno, 2004; Iatrou & Oretti, 2007), we also needed an airline which was founded at a time in which alliances already existed in the industry. For most national flag carriers (e.g. *Air France*, *Lufthansa*, etc.) this was not the case because they were founded prior to the alliance era. Several airlines met our criteria. We selected *QR* for a number of reasons. First, *QR* has been one of the fastest growing airlines in the world (i.e., showing a yearly growth rate of 35% in terms of passengers) and in only 15 years has become one of the leading firms in the industry. Second, *QR*'s alliance activity is rich, with numerous formations and terminations throughout the firm life cycle. *QR* is, thus, an ideal research setting to study network resource reconfiguration and alliance portfolio evolution throughout the firm life cycle. In addition, from an empirical point of view, we were able to obtain rich internal data from *QR* to analyze the phenomenon of interest in a robust manner (Girin, 2011).

The period of our study is 1993 to 2010. *QR* was originally founded in 1993. Although *QR* was officially re-launched in 1997, we also include the 1993 to 1997 period to further explore how the firm's re-launch affected its alliance strategy. The choice of 2010 as the end of our observation period can be justified in several ways. Empirically, 2010 marks the beginning of a constant growth pace for *QR*: the firm entered the maturity phase with a strong but balanced growth and had already gained legitimacy as a global carrier. Methodologically, we followed Gibbert et al.'s (2008) recommendation to reveal the name of the firm analyzed in our study. As a consequence we were asked not to use quotes from *QR* interviewees and stop our analysis in 2010 for confidentiality reasons.

3.2. Empirical setting

The most critical resource for an airline to achieve competitive advantage is its route network, i.e., access to a wide range of destinations (Doganis, 2001; Gimeno, 2004; Holloway, 2008). Because it is almost impossible for a single airline to create a global route network (Park, 1997), code sharing alliances between airlines emerged as a solution in the 1990s to obtain access to new markets and grow globally (Gimeno, 2004; Iatrou & Oretti, 2007). The *International Civil Aviation Organization (ICAO)* defines code sharing as the practice whereby one carrier *i* permits another carrier *j* to use its airline designator code on a particular flight of *i*, or where two carriers share the same designator code on a particular flight (ICAO Circular 296-AT/110, 1997). Such code sharing alliances are not only a way to bypass regulatory restrictions but also a means to enter new routes (Brueckner, 2001; Gudmundsson & Rhoades, 2001). Indeed, code sharing allows airlines to offer service to destinations for which they do not have the resource capacity or traffic rights.

For the purpose of this study, we empirically define a strategic alliance as an agreement between two air carriers to code share on one or more routes. Building on Dussauge et al. (2000), we distinguish two types of codeshare agreements. First, there are scale-focused codeshare agreements aiming at improving the capacity utilization (i.e., the load factor) of a particular flight without extending the airline's route network. The main objective of these scale alliances is to reduce resource excess capacity. Second, there are link-focused codeshare alliances which link the partners' route networks by allowing the focal firm to put its code on flights to destinations that it does not serve.

3.3. Data collection

We collected data from primary and secondary sources to gather a larger quantity of data while increasing the quality by using triangulation techniques (Eisenhardt, 1989; Gibbert et al., 2008; Lincoln & Guba, 1985). We collected primary data through 17 semi-structured interviews (two of them being follow-up interviews) with managers at various firms (e.g., *QR*, partners, and competitors). We also interviewed industry experts to obtain a more neutral view on *QR*'s strategy. The semi-structured interviews ranged from 40 minutes to 135 minutes in length (with

an average length of 85 minutes). We explained to the respondents that these interviews will remain confidential and anonymous, and upon request most interviews were not tape-recorded (but notes were taken manually).

To collect secondary data, we tapped into various data sources. To collect data on QR's strategy, we performed a keyword search in *Factiva* yielding more than 10,000 articles. We then culled through the titles and abstracts of those articles. When the title and abstract proved inconclusive, we read the articles in more detail to determine their relevance. As part of this process we also removed duplicates, i.e. the same article that appeared in different news outlets. This process yielded 230 articles of relevance. We paid particular attention to statements of the CEO and the management team in the formulation of QR's strategy. We cross-checked the elements of QR's strategy with the corporate website, press releases, internal documents, and other sources. In addition, we also used the IATA⁴⁴ *World Air Transport Statistics (WATS)* and the annual *Airline Business*⁴⁵ alliance survey to collect data on traffic, employees, destinations, and alliances. Both data sources have been used in strategy research in the airline industry context (Gimeno, 2004; Lazzarini, 2007; Wassmer & Dussauge, 2012). Table 9 summarizes the different data sources.

Table 9. Data sources

Source category	Type of data	Number
Primary sources	Semi-structured interviews	17
	Qatar Airways and partners	8
	Competitors	5
	Experts	4
Secondary sources	Press articles	233
	Internal documents	8
	IATA WATS Database	5
	Airline Business Database	11

⁴⁴ The *International Air Transport Association (IATA)* is a private organization promoting cooperation among the world's scheduled airlines to ensure safe, secure, reliable, and economical air services. IATA represents some 240 airlines comprising 84% of total air traffic.

⁴⁵ *Airline Business* is the leading monthly industry magazine for strategy related issues of airlines.

3.4. Analysis

Our single case study-based inductive approach (Yin, 2009) aims at exploring new facets of resource reconfiguration and alliance portfolio evolution throughout the firm life cycle. As several articles have already paved the way to better understand alliance portfolio evolution, our aim is to extend these studies by applying a stock and flow perspective to shed new light on how firm reconfigure their resources over the course of their life cycle. To do this, a longitudinal research design is best suited. To enhance the narrative power of our case, we first classified our data in different categories (Dumez & Jeunemaître, 2006). In doing so, we organized and coded all 230 articles along the following six categories: global strategy and performance, organization and administration, stakeholder relations, network and routes, partners, and external events. This first step yielded a multidimensional table across all years and categories described above. In a second step, we introduced the other data elements: extracts from interviews, internal documents, traffic, fleet, and employee data. Through this triangulation process, we obtained an extensive multi-dimensional chronology from November 1993 to December 2010.

In a second step, following the method used by Lavie and Singh (2011), we began looking for transition points in order to isolate time segments. We identified different life cycle phases relating to the growth pattern of *QR*. More specifically, we distinguish four phases: (1) the introduction phase 1: the trial and error period (November 1993 to October 1996), (2) the introduction phase 2: the rebirth period (November 1996 to 2002), (3) the growth phase (2003 to 2006), and (4) the maturity phase (2007 to 2010). In each phase, *QR*'s strategy, organization, and alliance portfolio underwent certain change. Table 10 displays *QR*'s alliance formations and terminations in each of the four phases.

Lastly, we adopted an analytic narrative approach to formalize our case observations through a model (Bates et al., 1998; Dumez & Jeunemaître, 2006). Such an approach improves the validity of the findings.

Table 10. Alliance formations and terminations

Phase	Year	Formations	Terminations
Introduction 1: Trial and error period	1993-1996	None	None
	Introduction 2: Rebirth period	1998	<i>Lufthansa</i> (LH)
Growth	2000	Biman Bangladesh Airlines	None
	2001	Malaysia Airlines (MH)	None
	2003	Alitalia (AZ), Garuda Indonesia (GA), Philippine Airlines (PR)	None
	2004	Aeroflot (SU), Air China (CA), BMI (BD), Middle East Airlines (ME), Thai Airways (TG), Yemenia (IY)	Aeroflot (SU), Biman Bangladesh Airlines (BG)
	2005	ANA (NH), Myanmar Airways (8M), Swiss (LX), Ukraine Airlines (PS)	Ukraine Airlines (PS)
	2006	Asiana Airlines (OZ), Saudi Arabian Airlines (SV), Tunisair (TU)	Thai Airways (TG)
Maturity	2007	United Airlines (UA)	None
	2008		Air China (CA), Alitalia (AZ), Myanmar Airways (8M), Saudi Arabian Airlines (SV), Tunisair (TU), Yemenia (IY)
	2009	US Airways (US)	None
	2010	None	Garuda Indonesia (GA)

4. CASE STUDY: QATAR AIRWAYS (1993-2010)

After World War II, a British pilot and entrepreneur launched an air taxi service between several cities in the Gulf region and in 1950 registered his company as *Gulf Aviation Company Ltd*. In 1974, the Foundation Treaty was signed, giving the governments of the Kingdom of Bahrain,

State of Qatar, Emirate of Abu Dhabi, and Sultanate of Oman the shareholding of *Gulf Aviation*. The airline was rebranded *Gulf Air* and became the flag carrier for the four states.

In the mid-80s, Dubai-based airline *Emirates* was founded. Benefitting from the rapid air traffic growth in the region, *Emirates* aimed at competing with *Gulf Air*. During that period, additional initiatives to create competitors emerged throughout the Gulf. In November 1993, *Qatar Airways* was founded in Doha and in the same year Muscat-based *Oman Air* was founded. Ten years later, Abu Dhabi-based *Etihad Airways* came to life. Over the course of only a few years, the structure of the competition in the Gulf region changed radically.

4.1. Introduction phase 1: The trial and error period (Nov. 1993 – Oct. 1996)

Organization. *Qatar Airways* was founded by seven Qatari businessmen in November 1993 with its operations going live in early 1994. Sheikh Hamad Bin Ali Jaber Al Thani, a former pilot, was appointed as CEO.

Strategy. In this phase, *QR* did not have any staff or aircraft and thus wet-leased⁴⁶ its first flights. During this period, *QR*'s destination and service strategy lacked focus. For instance, after less than six months of service, seven destinations were served in three different regions (Europe, Asia, and the Gulf). After 18 months of service, the number of destinations reached 17 and in October 1996 increased to 28. All these routes were operated by *QR*, i.e., the airline entirely relied on its own resources. Considering the small fleet size, this rapid route network expansion was only possible by sacrificing flight frequency: *QR* decided to serve many cities but only a few times per month. This route network strategy with a no-frills on-board service was very close to the strategy of charter airlines. Despite these difficult first years, the airline carried 124,000 passengers in 1994 and 200,000 passengers in 1995. However, *QR*'s shareholders were disappointed with the firm's performance and asked the CEO to step down in October 1996.

⁴⁶ A wet lease is a leasing arrangement whereby one airline (lessor) provides an *aircraft, complete crew, maintenance, and insurance (ACMI)* to an airline (lessee), which pays by hours operated. The lessee provides fuel and covers airport fees, and any other duties, taxes, etc.

Resources and alliances. During this period, *QR* developed various new resources (i.e., routes) which it deployed privately. In August 1994, there were rumors about a potential codeshare alliance with *Continental Airlines*, but it never materialized. Given *QR*'s strategic positioning as a quasi-charter airline, the absence of any alliance activity is not surprising because with no regular flights, operating a codeshare agreement with a partner was nearly impossible. Consequently, during this phase, *QR* did not access any network resources from partners and relied entirely on its own resources that were deployed privately.

4.2. Introduction phase 2: The rebirth period (Nov. 1996 – 2002)

Organization. In November 1996, Akbar Al Baker was appointed as the new CEO. As soon as Al Baker took office, he recruited a new management team composed of managers from *Cathay Pacific*, *Air Europa*, *British Mediterranean Airways* amongst others. In early 1997, the new management team launched a \$10 million reorganization (i.e., structure, fleet, and route network) and identity (i.e., logo and cabin crew uniform) program. All the elements of the airline were scrutinized for fit with the new organization.

In May 1997, *QR* was officially re-launched. This was a real transformation for *QR* and as explained by *QR*'s senior general manager Michael Hewitt: "*Only the name remains the same*" (Middle East Economic Digest, 1997). In November 1997, the airline became more legitimate by becoming an *IATA* member and thus joining the circle of the largest and most prestigious airlines.

Throughout this seven year period, *QR*'s structure changed dramatically. As *QR* became a more important player at Doha airport, it became necessary to adapt the structure to facilitate its interactions with the airport. In September 1999, *QR* added four subsidiaries in the areas of ground handling, duty free, cargo, and aircraft supply. This re-organization was the first step towards its legitimization as Qatar's official carrier. Replacing Gulf Air, *QR* officially became Qatar's flag carrier at the end of 2002.

Strategy. One of the new CEO's first actions was to stop the proliferated expansion that characterized the previous period. Within the re-launch program, the viability of all destinations was scrutinized in order to focus the airline on its core business. Akbar Al Baker defined the goal of this exercise:

"The airline has to consolidate its position and re-examine all the destinations being currently served" (Middle East Economic Digest, 1996)

50 percent of the routes were suspended and the number of served destinations dropped to 15 in three regions (i.e., Europe, the Arabian Peninsula, and Indian subcontinent). This shift represented one of the critical resource reconfiguration efforts in QR's history. In addition, the structure of the network changed from a point-to-point to a hub-and-spoke system. Michael Hewitt explained that:

"Emphasis has been placed on operating non-stop services to all destinations from the Doha hub" (Middle East Economic Digest, 1997)

The number of routes diminished, but frequencies increased to ensure a high presence on each route. The consolidation of the airline produced positive results very quickly. QR saw its number of passengers increase by 35 percent each year during this period. With a more balanced growth, QR then decided to add new routes and increase frequencies. In 2002, 36 destinations were served and more than 2.3 million passengers traveled with the airline. In 2001, QR launched its frequent flyer program *Qmiles*.

Resources and alliances. This phase entailed QR's first major resource reconfiguration effort. Compared to the previous phase, QR, for the first time, deleted unprofitable resources (i.e., routes). Most resources were deleted because of excess capacity and low rent generation. While QR did not rely on any alliances in the previous phase, QR's re-launch was the starting point for a new alliance strategy. According to QR managers, the restructuring was a necessary step to prepare QR for alliance formations. The rationale for these alliances was to offer seamless services throughout Europe and to the U.S. The network resources, i.e., routes, obtained through these alliances were an opportunity to extend the destinations offered to passengers and

improve the load factor on routes already served. The first codeshare alliance was with Germany's *Lufthansa* on the Doha-Munich route.

Lufthansa was a natural choice because *QR* had already been interacting with *Lufthansa* and its subsidiaries in areas such as marketing or reservation systems. In addition, this first alliance was motivated by the size of the potential market and expected revenues in Europe. It allowed *QR* to obtain access to more destinations and benefit from *Lufthansa's* reputation. At this time, *QR's* limited own resources clearly limited its growth and by benefiting from *Lufthansa's* reputation, *QR* was also able to improve the capacity utilization (i.e., the load factor) of its own resources deployed in the German market. As a consequence, *QR* came to realize that alliances can serve as a way to accelerate growth while minimizing resource deployment costs. Akbar Al Baker explained the approach of the alliance strategy:

"It is important for us to look at foreign partners for the simple reason that Qatar Airways does not plan to increase its fleet more than necessary." (Gulf News, 1999)

The search for new partners continued. *QR* added new partners to create new complementary resource combinations, i.e., accessing destinations beyond *QR's* route network. In March 2000, *QR* signed a codeshare agreement with *Biman Bangladesh Airlines* to become more attractive to Bangladeshi working in the Gulf. In October 2001, *QR* entered into an agreement with *Malaysia Airlines* giving *QR* better access to South-East Asia. Table 10 displays the alliances signed during this phase.

While carefully selecting partners according to its needs, *QR* also considered entry into a global alliance constellation such as *Star Alliance*, *Oneworld*, or *Skyteam*. *QR's* CEO explained his view on these global alliances:

"We believe that there will be four or five major alliances in the world which will dominate aviation. [...] We want to be part of one of those alliances. But we have a lot of time to pick one of these." (Middle East Economic Digest, 2002)

The initial alliance strategy in this second phase laid the foundation for a more sophisticated alliance strategy to help *QR* reaching its growth objectives.

4.3. The growth phase (2003 – 2006)

Organization. QR's 35 percent annual growth rate required some changes in the firm's organization and resource stock. Because of the fast growth, QR began worrying about its reputation. In October 2003, QR became the first airline to pass the IATA Operational Safety Audit (IOSA) with a 100 percent mark. The IATA-IOSA measures the safety standards of an airline and when an airline passes this test, no further safety audit is required. The CEO of QR explained the usefulness of this test:

"Qatar is now automatically compliant with both the U.S. air safety regulations (FAA) and European air safety regulations (JAROPS), and is able to join in code-sharing agreements with other airlines around the world without having to undergo a further audit." (Middle East Company News, 2003)

These safety and quality efforts had a positive impact on QR. In May 2004, QR entered the very restricted circle of five-star airlines. At this time, only three airlines in the entire world were ranked as five-star by the organization *Skytrax*. In March 2006, QR introduced e-ticketing to further improve its travelers' experience.

Strategy. During this phase, QR entered a new phase of growth: its route network increased significantly (i.e., adding ten destinations each year) and the number of passengers skyrocketed from 3.1 million in 2003 to more than seven million in 2006. The airline started to serve new strategic international markets. In 2003-2004, QR entered the Chinese market with flights to Shanghai and Beijing to capture traffic flows from Europe and Africa to Asia. In 2006, QR entered the U.S., another strategic market, through a codeshare alliance with *Lufthansa* (the section on resources and alliances provides more details). By adding these two crucial markets to its stock of own resources (i.e., its route network) in December 2006, QR became a global airline with more than 70 destinations. To expand geographically, QR relied on the development of new own resources, i.e., serving new destinations, and access to network resources through alliances.

In addition, QR was also aiming to increase its revenues per passenger. To reach this objective, QR implemented several strategies. First, it increased its point-to-point traffic which tends to be more profitable because of less competition. Benefiting from the support of Department of Tourism in Qatar, Akbar Al Baker commented on the point-to-point traffic evolution:

“Point-to-point is now reaching 40 percent, which is good as it gives us a much better yield.”
(MEED Weekly Special Report, 2003)

QR also started targeting the high-end market segment by improving on in-flight service quality. Moreover, QR launched a global TV campaign to improve its international image. As a result of these efforts, QR was awarded the five-star ranking in 2004.

In 2005, several European airlines condemned QR to engage in unfair competition because of alleged financial support from the State of Qatar. These airlines intended to convince their own governments to restrict traffic rights to QR. However, European governments found themselves in a difficult situation, because QR was at the same time one of the largest customers of the European aircraft manufacturer *Airbus*. Although tensions remained strong over several years, the European governments did not pursue any action.

Resources and alliances. During this accelerated growth period, QR followed a very ambitious growth strategy. Almost every year, QR developed new own resources, formed several new alliances, and terminated some of its existing ones. Despite various alliance terminations, the number of partners increased from six in 2003 to 16 in 2006. Table 10 displays all alliance formations and terminations during this phase. This strong alliance activity must be viewed in context with QR's expansion strategy during these years. Each time QR entered a new country, it sought to cooperate with the national carrier. Such agreements were essentially signed on international routes to and from the country to improve the load factor. At this time, QR was still a small airline and signing an alliance was one way to take advantage of the reputation of the partner to fill flights. Clearly, the alliance strategy at this time aimed at increasing the capacity utilization of resources on international flights through scale alliances.

From a resource deployment perspective, the engagement in scale alliances can be explained as follows. First, QR developed certain resources with the goal to deploy them jointly through a scale alliance to optimize capacity utilization. This was the case with the Doha-Tunis route. Second, QR changed the resource deployment mode from private to shared. This was the case with the Doha-Shanghai route which was first private and then shared through a scale alliance with *Air China*. Partner choice became increasingly critical as QR's network expanded. As explained by an executive, because its previous links with *Lufthansa*, QR aimed aligning itself closer to the *Star Alliance*. Every time QR had to choose between two alliance partners, the one belonging to *Star Alliance* was preferred.

It is important to point out that in this phase not all of QR's alliances were scale alliances. QR mainly engaged in scale alliance on international routes to address excess capacity issues. However, QR also formed some link alliances to access complementary resources by linking partners' networks. Two link alliances deserve closer attention: the alliance with British carrier *BMI* in 2004 and the extension of the alliance with *Lufthansa* in 2006. Compared to most QR's alliances during this period, the objective of the alliance with *BMI* was different. The alliance with *BMI* aimed at increasing QR's commercial presence in Europe. Through this agreement, QR gained access to different secondary cities not part of its own route network. The *Lufthansa* alliance was an extension of an already existing alliance which was originally signed in 1998. Since its founding, QR wanted to serve the U.S. but realized that accessing this market was more effective through an alliance. In May 1999, CEO Akbar Al Baker explained:

"Why should I go somewhere, like the US, when the route already suffers from over-capacity? I would rather go through a code-share or an alliance, as it will reduce my cost base. But we want to do it slowly." (Gulf News, 1999)

In 2006, QR entered into a codeshare alliance with *Lufthansa* to access the U.S. market and began serving the U.S. indirectly through a connection in Germany. The idea was simple: QR operated the routes Doha-Frankfurt and Doha-Munich and then put its code on the *Lufthansa* operated transatlantic flights from Frankfurt and Munich. By doing so, QR gained access to Houston, New York and Washington, DC.

This move, however, only represented QR's first move towards the U.S. market. Only a few months later, *United Airlines* became interested in codesharing with QR to counter the

alliance between *Gulf Air* and *American Airlines*. Such an agreement gave *United Airlines* better access to the Gulf, while giving *QR* access to the domestic U.S. market.

4.4. The maturity phase (2007-2010)

Organization. After a phase of extensive growth in which *QR* underwent substantial organizational change, *QR* entered a phase of slower growth. *QR*, however, kept looking forward and intended continuing its successful growth path. *QR*'s main objective for the next few years was to become a truly global airline. To do so, *QR* expanded to the U.S. market in 2006 (first via Germany and then with direct flights in the summer of 2007), to Australia in 2009, and to South America through several alliances in early 2007. In December 2010, the airline had more than 11,000 employees and a fleet of almost 90 aircrafts flying to 92 destinations. It had more than doubled its size in five years. As the airline reached a global status, it continued receiving awards from *Skytrax* for its high-quality service.

Strategy. As *QR* started to expand internationally and serve more countries, *QR* had to address several challenges concerning the configuration of its route network such as increasing the frequencies on existing routes, serving secondary cities, forming new and/or terminating existing alliances. During this phase the airline also suffered from the global economic downturn that took place during this period. Through careful route network expansion, however, *QR* managed to maintain a double-digit growth rate. In July 2009 *QR* increased the frequencies on several European routes by 40 percent while at the same time opening new routes in the U.S. and India. As explained by *QR*'s CEO the situation was difficult:

"We will balance capacity with growth. We will continue to add routes and expand our fleet. But we will be prudent whatever we do." (Arabian Business, 2009)

In fact, there was no real strategic shift during this period and *QR* continued carefully expanding its route network with a strong focus on service quality. In December 2010 the number of passengers exceeded 12 million. Only five years before *QR* had reached the 6 million

passenger mark for the first time. This continuous growth was supported by a shift in QR's alliance portfolio.

Resources and alliances. This last phase is characterized by a strong alliance activity and a significant shift in the configuration of QR's resource stock. Table 10 shows that during this period QR terminated many of its existing alliances and formed only a few new ones. This intense alliance portfolio reconfiguration activity clearly demonstrates QR's effort in reconfiguring its resource stock to fit with the strategy.

It is interesting to note that the last two alliances formed by QR during our study period concern the U.S. market. In 2007, QR obtained the traffic rights to fly to and from the U.S. without any partner. However, contrary to what QR had done in other countries, QR still decided to rely on a partner. This different strategy is partly explained by the specificities of the American market. Contrary to Europe where traffic flows come from few large cities, in the U.S. international flights are fed by plenty of small flows coming from many different cities. Consequently, a local partner is necessary to have access to these various cities.

In November 2007, a first alliance was signed with *United Airlines*. There are several reasons for this choice: *United's* membership and key role within *Star Alliance*, a complementary route network⁴⁷, and the existence of connecting infrastructures at Newark and Washington, DC. Through this single alliance, QR was able to gain access to more than 50 U.S. cities. However, this alliance did not allow QR to access the southern U.S. (e.g., Houston) and therefore QR formed an additional alliance with *US Airways*.

This period was also characterized by the high number of alliance terminations (i.e., seven terminations in four years, with six terminations alone in 2008). Although there were already some terminations in the previous years, this shift in QR's alliance portfolio configuration raises a number of questions. Several alliance managers from different airlines, including QR, pointed out that an alliance is often seen as a temporary device to resolve capacity issues on a certain route. However, as soon as traffic was high enough, QR decided to operate the route privately, i.e., without the help of a partner. By taking a closer look at the alliance

⁴⁷ *United* sought accessing the Gulf region and QR sought accessing the broader U.S. domestic market.

terminations, one observes that most of them were scale alliances aiming at optimizing resource capacity utilization. More precisely, these alliance terminations represent resource reconfigurations in which the resource deployment mode changed from jointly deployed to privately deployed. As *QR* became a more dynamic airline with a better reputation, the situation changed and cooperation became more costly. For instance, for a partnership with airline *A* to destination *Y*, with *A* selling a seat on a *QR* operate flight, the airline *A* received a commission representing diminished earnings for *QR*. Consequently, as soon as *QR* had a solid reputation in a given country, it was able to fill its flights alone and no longer required the help of a partner.

Interestingly, several alliances came to an end on the exact same day (i.e., June 1, 2008), suggesting the existence of an implicit cut-off date. As *QR* became a major industry player, it increased its bargaining power over its partners and became less dependent upon some of its partners. As a result, *QR* renegotiated the previous agreements in its favor without taking on too much risk. If the partner was not able to meet *QR*'s expectations, an alliance was terminated.

After this period, the number of partners dropped from 16 in 2006 to nine in 2010. However, the shifting between different alliance types continued to evolve. Indeed, link alliance became more dominant than scale alliances which had been the more prominent alliance type in the past.

5. FINDINGS AND THEORY DEVELOPMENT

To discuss our key findings from the analysis of *QR*'s resource reconfiguration efforts and establish more general insights on resource reconfiguration over the firm life cycle we follow an analytic narrative approach that integrates case insights with formal modeling (Bates et al., 1998; Dumez & Jeunemaître, 2006). We begin by developing profit functions for the different resource types and deployment modes. Considering that resource utilization is a driver for resource reconfiguration, we model and explain the various resource reconfiguration mechanisms observed in our case and link them to the firm life cycle.

5.1. Profit functions for different resource types and deployment modes

The rent (i.e., profit) generated by a resource is the difference between the resource-related revenues and costs (Madhok & Tallman, 1998). Our case analysis revealed that optimal capacity utilization is indeed a critical factor for maximizing the rents generated by resources. In the context of our empirical setting in which a route is considered as a resource, resource capacity utilization affects the revenues generated by a resource as follows: the more passengers travel on a given route, the higher the revenues the airline derives from that route. There are two resource-related costs: fixed and variable costs. A resource's capacity utilization does not increase the resource's fixed costs but contributes to covering them. Resource-related variable costs on the other hand change according to the resource's capacity utilization. In addition, resources that are deployed through alliances incur a third cost which is cooperation cost.

Building on our case analysis, we define the focal firm's profit function $\widetilde{\pi}_{i,t}(u_{i,t})$ for an own and privately deployed resource as:

$$\widetilde{\pi}_{i,t}(u_{i,t}) = \gamma \cdot u_{i,t} - \alpha \cdot u_{i,t} - \bar{c}$$

Where :

- $u_{i,t}$ is the utilization level of the resource i in period t
- γ is the price per product unit sold by the focal firm⁴⁸
- $\alpha \cdot u_{i,t}$ is the variable cost of the resource i
- \bar{c} is the fixed cost of the resource

The focal firm's profit function $\widehat{\pi}_{i,t}(u_{i,t}, \hat{u}_i)$ for an own resource deployed jointly through a scale alliance is more complex because it takes into account the utilization level achieved with and without the partner as well as the cost of cooperating. We define it as follows:

$$\widehat{\pi}_{i,t}(u_{i,t}, \hat{u}_i) = \gamma \cdot u_{i,t} + \mu(\hat{u}_i - u_{i,t}) - \alpha \cdot \hat{u}_i - \bar{c} - \underline{c}$$

Where:

- $u_{i,t}$ is resource i 's utilization level that would have been achieved by the focal firm alone in period t
- \hat{u}_i is the actual level of utilization achieved because of the partner

⁴⁸ In our empirical setting, a unit is a seat

- γ is the price per unit sold by the focal firm
- μ is the price per unit sold by the partner using the focal firm's resource i
- $\alpha \cdot \hat{u}_i$ is the variable cost of the resource
- \bar{c} is the fixed cost of the resource
- \underline{c} is the cost of cooperating with the partner

The focal firm's profit function $\widetilde{\pi}_{i,t}(\widetilde{u}_i)$ for a network resource accessed through a link alliance is mainly determined by the utilization level achieved by the partner and on the cost of cooperating with that partner. We define it as follows:

$$\widetilde{\pi}_{i,t}(\widetilde{u}_i) = \beta \cdot \widetilde{u}_i - \underline{c}$$

Where:

- \widetilde{u}_i is the level of utilization offered by the partner to the focal firm
- β is the price per unit sold by the focal firm by using the partner resource
- \underline{c} is the cost of cooperating with the partner

Our model is based on the following assumptions. First, concerning the levels of utilization, we assume that the level of utilization reached in a link alliance is lower than in a scale alliance, i.e., $\widetilde{u}_i < \hat{u}_i$. Concerning the prices per unit sold, we assume that the price for the focal firm concerning the products or services it sold itself (γ) is larger than the price it gives to its partner in a scale and link alliance, i.e., $\beta < \mu < \gamma$. Finally, comparing revenues and costs, we assume that the marginal cost of the resource deployment (α) is lower than the price per product of service unit sold γ and μ . If this is not the case, these product/service units would be sold at loss.

5.2. Resource utilization as a driver for internal resource development and alliance formation

As we observed previously, depending on the utilization level, the revenues cover all, a part of, or none of the fixed costs. If revenues are high enough to cover fixed and variable costs, then the firm will own and privately deploy the resource. This is for instance the case for QR's Doha-

Paris route. On this specific route, the traffic volume is high enough to cover all costs and thus allows QR to operate the route alone. Second, if revenues only cover a part of the fixed costs, then the focal firm will create a scale alliance to increase the level of utilization and thus revenues. QR's Doha-Tokyo route falls into this category. Because the load factor of planes was not sufficiently high, not all fixed costs were covered. Consequently, QR decided to create a scale alliance with *All Nippon Airways* to increase the level of utilization of this resource. Finally, if revenues neither generated alone nor through a scale alliance cover fixed costs, then the firm will access the resource from a partner through a link alliance. This is the case of the London - Dublin route. Indeed, having observed that QR would not have been able to generate enough traffic to cover its fixed costs on that route, they decided to access the resource through a link alliance with *BMI*.

Based on the above logic, we now identify the relevant threshold utilization values. We begin by looking at the lower threshold \underline{u} such that $\hat{\pi} > \tilde{\pi}$, that is to say the value switching from creating a link alliance to creating a scale alliance. We then search the value of the upper threshold \bar{u} that allows switching from creating a scale alliance ($\hat{\pi}$) to creating an own and privately resource ($\tilde{\pi}$). With these values, we can then define the profit function maximizing the profit with respect to the utilization level $u_{i,t}$ as follows:

$$\pi_{i,t}(u_{i,t}, \hat{u}_i, \check{u}_i) = \begin{cases} \beta \cdot \check{u}_i - \underline{c} & \text{if } u_{i,t} \leq \underline{u} \\ \gamma \cdot u_{i,t} + \mu(\hat{u}_i - u_{i,t}) - \alpha \cdot \hat{u}_i - \bar{c} - \underline{c} & \text{if } \underline{u} \leq u_{i,t} \leq \bar{u} \\ \gamma \cdot u_{i,t} - \alpha \cdot u_{i,t} - \bar{c} & \text{if } \bar{u} \leq u_{i,t} \end{cases}$$

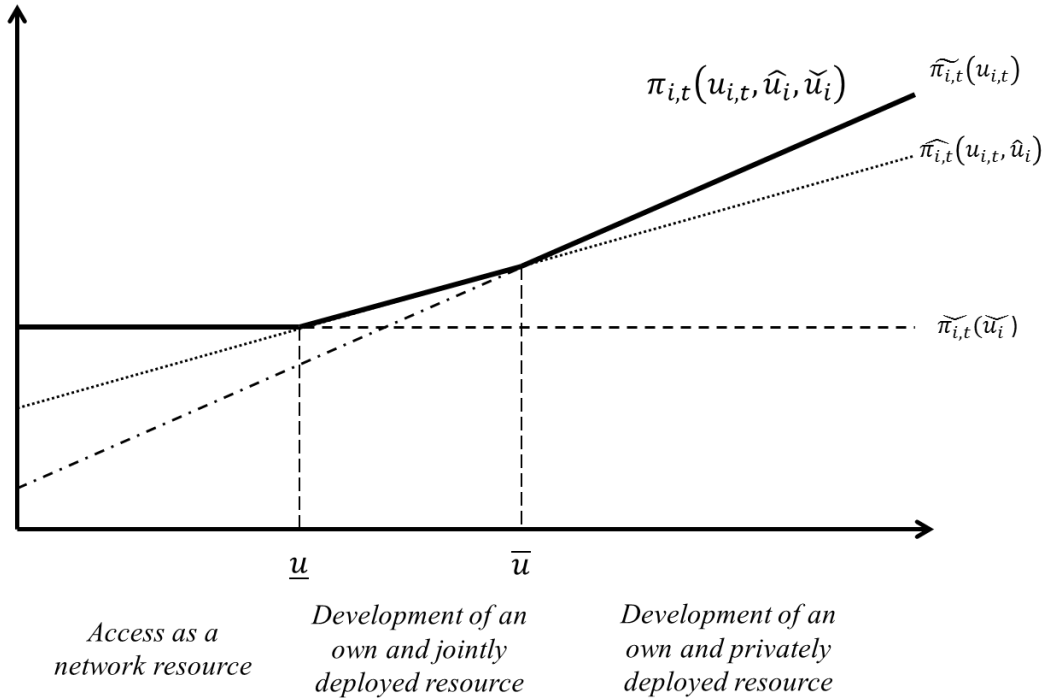
Where

$$\underline{u} = \frac{1}{\gamma - \mu} (\beta \check{u}_i + \bar{c} + (\alpha - \mu) \hat{u}_i)$$

$$\bar{u} = \hat{u}_i - \frac{\underline{c}}{\mu - \alpha}$$

Figure 18 shows the different profit functions and the function maximizing profit according to the utilization level in bold.

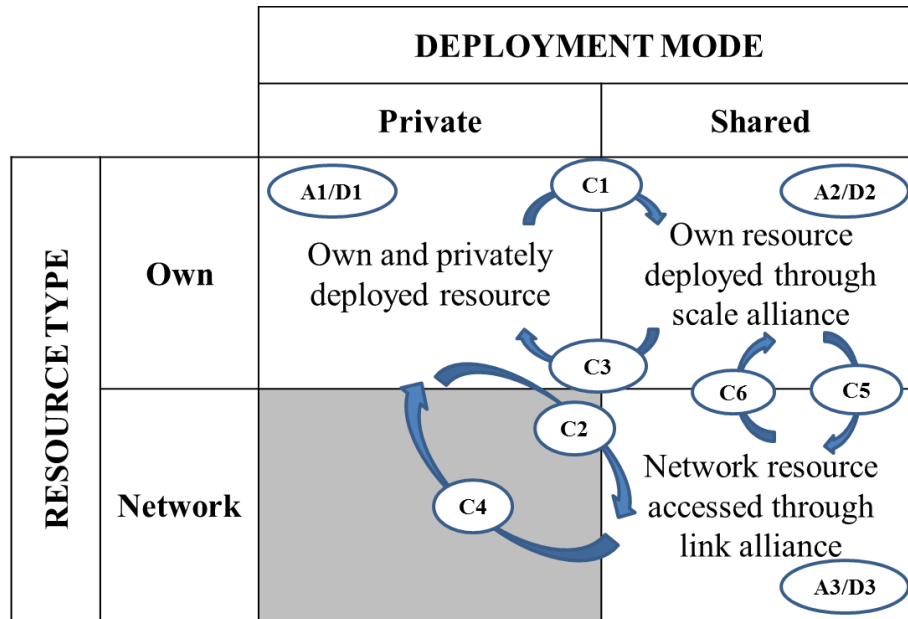
Figure 18. Maximized profit according to the level of utilization of the resource



5.3. Rationales for resource reconfigurations

The extant literature has very broadly identified two key resource reconfiguration mechanisms for all types of firms: resource additions and deletions (Capron et al, 1998; Helfat et al., 2007; Karim & Mitchell, 2000; Teece et al, 1997). Our in-depth case study of QR allowed us to drill further down and identify variations of resource additions and deletions relevant for firms with alliance portfolios. In addition to these more fine grained resource addition and deletion mechanisms, we also identified two additional resource reconfiguration mechanisms. First, we identified resource deployment mode changes. Second, we identified resource replacements, which involve a multi-step process. Figure 19 depicts all resource reconfiguration mechanisms identified in our analysis. We now discuss the underlying rationales for each resource reconfiguration mechanisms in more depth.

Figure 19. Resource reconfiguration mechanisms



- | | | | |
|-----------|---|-----------|--|
| A1 | Addition of an own and privately deployed resource | C1 | Own resource deployment mode change from private to shared |
| A2 | Addition of an own resource deployed through scale alliance | C2 | Replacement of own resource by network resource accessed through link alliance |
| A3 | Addition of a network resource accessed through link alliance | C3 | Deployment mode change for own resource from shared to private |
| D1 | Deletion of an own and privately deployed resource | C4 | Replacement of network resource accessed through link alliance by own resource and privately deployed resource |
| D2 | Deletion of an own resource deployed through scale alliance | C5 | Replacement of own and shared resource by network resource accessed through link alliance |
| D3 | Deletion of a network resource accessed through link alliance | C6 | Replacement of network resource accessed through link alliance by own resource deployed through scale alliance |

5.3.1. Resource additions

We identified three types of resource additions to a firm’s resource stock: (1) the addition of an own and privately deployed resource (in Fig. 19 labeled as A1), (2) the addition of an own resource deployed through a scale alliance (A2), and (3) the addition of a network resource accessed through a link alliance (A3).

Based on our case observations and the maximizing profit function established in the formal model above (see Figures 18 and 19), the following propositions concerning the underlying rationale for the three resource addition types can be derived:

Proposition 1a [A1]: To add a new resource with a utilization level $u_{i,t}$ greater than the threshold \bar{u} , a firm chooses the combination of internal resource development and private deployment.

Proposition 1b [A2]: To add a new resource with a utilization level $u_{i,t}$ greater than the threshold \underline{u} and lower than \bar{u} , a firm chooses the combination of internal resource development and deployment through a scale alliance.

Proposition 1c [A3]: To add a new resource with a utilization level $u_{i,t}$ lower than the threshold \underline{u} , a firm accesses the resource through a link alliance.

5.3.2. Resource deletions

We identified three resource deletion types: (1) the deletion of an own and privately deployed resource (D1), (2) the deletion of an own resource deployed through a scale alliance, which goes hand in hand with the termination of a scale alliance (D2), and (3) the deletion of a network resource accessed through a link alliance, which goes hand in hand with the termination of a link alliance (D3).

Based on our case observations and the maximizing profit function established in the formal model above, the following proposition concerning the underlying rationale for the three resource deletion types can be derived:

Proposition 2 [D1, D2, D3]: An existing resource i , irrespective of the type and deployment mode, is deleted if $\pi_{i,t} > 0$ and $\pi_{i,t+1} < 0$.

5.3.3. Own resource deployment mode changes and replacements

We identified two types of deployment mode changes for an own resource: (1) from private to shared deployment, i.e. the focal firm stops deploying an own resource alone and starts

deploying it with a partner through a scale alliance (C1) and (2) from shared to private deployment, i.e. the firm stops deploying an own resource through a scale alliance and continues deploying it privately (C3).

Deployment mode changes occur when a given resource sees its utilization level crossing a threshold. As the utilization level exceeds or becomes inferior to a given threshold, the ownership and deployment modes maximizing the profit will change.

Proposition 3a [C1]: When the utilization level of an own and privately deployed resource decreases from $u_{i,t} > \bar{u}$ to $u_{i,t+1} < \bar{u}$, the focal firm will change the resource's deployment mode to shared deployment through a scale alliance.

Proposition 3b [C3]: When the utilization level of an own resource that is deployed through a scale alliance increases from $u_{i,t} < \bar{u}$ to $u_{i,t+1} > \bar{u}$, the focal firm will change the resource's deployment mode to private deployment.

In addition, we identified two types of replacements for an own resource (both being essentially a two-step yet interconnected process that involves a resource deletion with a successive addition): (1) the replacement of an own and privately deployed resource by a network resource accessed through a link alliance (C2) and (2) the replacement of an own resource deployed through a scale alliance by a network resource accessed through a link alliance (C5).

Proposition 3c [C2]: When the utilization level of an own and privately deployed resource decreases from $u_{i,t} > \bar{u}$ to $u_{i,t+1} < \underline{u}$, the focal firm will replace the resource with a network resource accessed through a link alliance.

Proposition 3d [C5]: When the utilization level of an own resource that is deployed through a scale alliance decreases from $u_{i,t} > \underline{u}$ to $u_{i,t+1} < \underline{u}$, the focal firm will replace the resource with a network resource accessed through a link alliance.

5.3.4. Network resource replacements

In addition, we identified two types of network resource replacements (both being essentially a two-step yet interconnected process that involves a resource deletion with a successive addition): (1) the replacement of a network resource accessed through a link alliance by an internally developed own resource that is privately deployed (C4) and (2) the replacement of a network resource accessed through a link alliance by an internally developed own resource that is then deployed through a scale alliance (C6).

Proposition 3e [C4]: When the utilization level of a network resource accessed through a link alliance increases from $u_{i,t} < \underline{u}$ to $u_{i,t+1} > \bar{u}$, the focal firm will replace the resource with an own and privately deployed resource.

Proposition 3f [C6]: When the utilization level of a network resource accessed through a link alliances increases from $u_{i,t} < \underline{u}$ to $\bar{u} > u_{i,t+1} > \underline{u}$, the focal firm will replace the resource through an own resource deployed through a scale alliance.

5.4. Resource reconfiguration over the focal firm life cycle

Having identified the various resource reconfiguration mechanisms and their rationales, we now discuss how they are used over the firm life cycle. Table 11 shows all resource reconfigurations over the life cycle phases.

Table 11. Resource reconfiguration events over QR's life cycle

Resource reconfiguration mechanisms		Intro phase 1	Intro phase 2	Growth phase	Maturity phase	Total
Resource additions	Own resource privately deployed (A1)	28	21	18	10	77
	Own resource deployed in scale alliance (A2)	0	2	19	11	32
	Network resource accessed through link alliance (A3)	0	3	13	60	76
Resource deletions	of an own and private resource (D1)	0	13	0	0	13
	of an own but shared resource in a scale alliance (D2)	0	0	1	0	1
	of a network resource accessed with a link alliance (D3)	0	0	0	2	2
Resource deployment mode and type changes	Own resource deployment mode change from private to shared (C1)	0	1	0	3	4
	Privately deployed own resource becomes replaced with network resource accessed through link alliance (C2)	0	0	0	0	0
	Deployment mode change for own resource from shared to private (C3)	0	0	4	11	15
	Network resource replaced by an own and privately deployed resource (C4)	0	0	1	4	5
	Resource type change from own and shared resource to network resource through link alliance (C5)	0	0	0	0	0
	Resource type change from network resource to own and shared resource through scale alliance (C6)	0	0	1	0	1

5.4.1. Resource additions over the firm life cycle

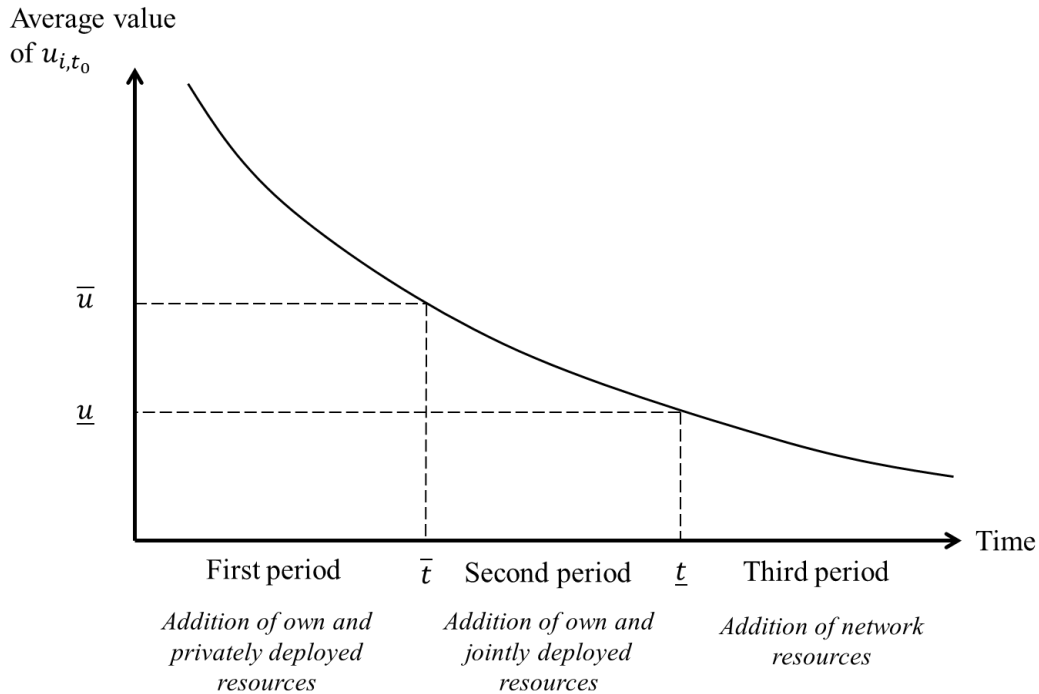
During the introduction phase 1, *QR* began developing and deploying own resources privately because alliances did not fit with its charter airline business model. Indeed, Table 11 shows that in this early phase of the life cycle, resource reconfiguration focused mainly on additions of own resources for private deployment. The rapid addition of own resources, however, led to an incoherent stock of own resources. Consequently, in the introduction phase 2 *QR* scrutinized its stock of own resources and subsequently underwent a major resource reconfiguration effort by deleting some its own resources that ceased to create rent (i.e., 50 percent of its destinations). In the growth phase, *QR* started growing profitably and it continued to add own resources for private deployment. In addition, the firm began to use alliances as a key device to manage its resource stock. *QR* formed various scale alliances to address excess capacity issues in some of its own resources and various link alliances to add new network resources (i.e., destinations for which *QR* did not have the traffic rights).

On a more general level, these findings can be explained through the priorities set by the focal firm as it takes into account the decreasing returns on the various markets. Our case analysis confirmed that airlines enter the routes with highest expected utilization levels first and with increased firm growth will have no alternatives other than accessing less profitable routes (Belobaba et al., 2009; Holloway, 2008; Shaw, 2011). To generalize, firms focus on resources with the highest rent generating potential first before they focus on resource with a lower rent generating potential. From a resource utilization perspective, firms first choose resources with a high level of capacity utilization. As the firm grows, it then focuses on resources with a lower level of utilization. According to our case analysis, resources with the highest level of utilization are own resources that are privately deployed. It is, therefore, not surprising to observe the addition of own resources that are privately deployed in early life cycle phases. As the focal firm grows, more and more resources with a lower level of utilization are accessed and the firm will have to rely on scale and then link alliances to ensure a rent generating level.

To formalize these observations, we can plot the evolution of the different kinds of resource additions over time. We note u_{i,t_0} the initial utilization level of the resource i when

developed in period t_0 . The Figure 20 displays the phenomenon of decreasing returns of resources developed and clearly allows us to identify three periods.

Figure 20. Evolution of the initial value of the level of the resources created



During the first period (from 0 to \bar{t}), most resources developed have an initial level of utilization higher than \bar{u} , and consequently are created as own and privately deployed resource. During the second period (from \bar{t} to \underline{t}), most resources developed have an initial level of utilization between \underline{u} and \bar{u} . In this phase, most resources added are own and jointly deployed resources through scale alliances. Finally, in the last period (after \underline{t}), most resources accessed have an initial level of utilization lower than \underline{u} , leading the focal firm to access them as network resources using link alliances. This logic leads to the following propositions:

Proposition 4a [A1]: Additions of own resources for private deployment occur predominantly during the life cycle birth phase.

Proposition 4b [A2]: Additions of own resources for shared deployment through scale alliances occur predominantly during the life cycle growth phase.

Proposition 4c [A3]: Additions of network resources accessed through link alliances occur predominantly during the life cycle maturity phase.

5.4.2. Resource deletions over the firm life cycle

As explained previously, we identified three resource deletion types. These resource deletions are explained by the decreased rent generated by a resource. Several factors can explain the reduction of the rent generated by a resource: a change in the value of the utilization of the resource capacity, an increase in the cooperating cost (for resources accessed through a link or a scale alliance), a reduction of the price charged to passengers, etc.

As explained in the Proposition 2, a resource is deleted when the rent/profit generated becomes negative. Even if some random changes in the value of parameters can contribute to the sudden decrease of the profit, we usually pose that the profit generated by a resource is linked to the ability of the firm to create value. Our case allowed us to observe that as the firm gets older, it gains experience in generating value from its resources. Consequently, a more experienced firm will be less likely to have to delete resources because of a negative value creation. Based on our analysis, we thus draw the following proposition:

Proposition 5 [D1, D2, D3]: The share of resources deleted decreases over time as the focal firm gets better at managing its resources.

5.4.3. Own resource deployment mode changes and replacements over the firm life cycle

Theoretically, four types of deployment mode changes for an own resource exist: (1) from private to shared deployment, i.e. the focal firm stops deploying an own resource alone and starts deploying it with a partner through a scale alliance (C1) and (2) from shared to private deployment, i.e. the firm stops deploying an own resource through a scale alliance and continues deploying it privately (C3). In addition, we identified two types of replacements for an own resource: (1) the replacement of an own and privately deployed resource by a network resource accessed through a link alliance (C2) and (2) the replacement of an own resource

deployed through a scale alliance by a network resource accessed through a link alliance (C5). In our case analysis, we observed two resource reconfigurations (C1 and C3).

Most changes occurred when the focal firm reached its maturity. The maturity phase of *QR*'s life cycle was indeed characterized by a clear shift in resource reconfiguration mechanisms due to *QR*'s transformation into a global player and its increased attractiveness to both passengers and potential partners. During this phase, *QR* changed the deployment mode for some of its own resources from shared to private and thus terminated various scale alliances. Managers explained these decisions through *QR*'s ability to achieve profitability on these routes without the help of a partner. This was a fundamental shift compared to earlier phases in which *QR* had relied on partners to optimize the utilization of its resource and achieve profitability. This deployment change can be explained through the resource utilization optimization process. Our case analysis revealed that several scale alliances were terminated because the cooperation was becoming too costly for *QR*. These scale alliances were functioning as follows: each time a seat on one of *QR*'s flights was sold by the partner, *QR* would receive a small percentage of the fare. In early phases, this percentage was a source of revenue for *QR* since it was not able to utilize its resource capacity fully. A scale alliance was, therefore, an effective means to additional rent from excess resource capacity. As *QR* grew, its reputation and knowledge on how to operate in international markets grew and as a consequence the firm was able to use its resource capacity more optimally. We can thus infer that the share of excess resources decreases as the firm gets more experienced in a market, leading to more optimal resource capacity utilization

Our case analysis identified an interesting pattern. As the focal firm grows, its ability to deploy its own resource at an optimal capacity utilization increases. This improved capability to increase the utilization of a resource can be explained as follows. First, as the focal firm grows it becomes more likely to enhance its reputation amongst customers (Aaker, 2004). A better brand awareness increases the firm's ability to fully use the resources and avoid opportunity costs. Beyond this notoriety effect, one can explain this improved ability also through learning (Arrow, 1962). More experience enhances the focal firm's ability to better meet customer expectations and understand its competitors. This learning effect is also present when the focal firm cooperates with a partner to access network resources. In fact, an alliance becomes an

opportunity to learn from a partner how to use a particular resource (Kale et al., 2000; Khanna et al., 1998). As a consequence, the more experienced the focal firm becomes, the higher its ability to deploy its resources at optimal capacity. These time and learning effects on the utilization level of the resource i in period t can be expressed as:

$$u_{i,t} = u_{i,t_0} + \delta_i \cdot \ln(t - t_0) + \varepsilon_{i,t}$$

Where :

- u_{i,t_0} is the initial level of utilization of the resource when the resource is created in t_0
- δ_i moderates the effect of time on the utilization level of the resource i
- $\varepsilon_{i,t}$ is a random effect in order to take into account some random variations in the utilization

Knowing the initial values of the resources created during the different periods (Propositions 4a to 4c), and combining them with the rules concerning resource reconfigurations for own resources (Proposition 1a, 1b and 3a, 3b), we can infer the reconfigurations likely to occur to own resources.

The initial value of the resources created during the birth period is almost always larger than \bar{u} and such resource are thus developed as own and privately deployed resources. Consequently, during the rest of the life cycle, as the utilization level increases, there is no room for improvement in terms of resource reconfiguration. In other words, own resources that are privately deployed are generally not reconfigured as they already offer the best configuration to deal with high utilization levels. However, sometimes these resources are shared with a partner in the bargaining process to access other resources. This logic concerning most reconfigurations leads to the following proposition:

Proposition 6a [C1, C2]: To ensure optimal capacity utilization, own resources that are privately deployed tend to remain unchanged over the firm life cycle.

Concerning the resources created during the growth period, the situation is different. For most of them, the initial value for the level of utilization is between \underline{u} and \bar{u} . These resources were thus created as own resources but they were jointly deployed in a scale alliance. As the firm

grows, the utilization level of these resources increases such that they exceed \bar{u} during the third period. Consequently, we observe during the maturity period some resource reconfigurations implying the transformation of own but jointly deployed resources as own and privately deployed resources.

Proposition 6b [C3]: With an increase of own and jointly deployed resources' utilization levels, deployment mode changes from shared to private occur mostly during the maturity phase.

However, as the utilization level of an own but jointly deployed resource is very unlikely to decrease, there is a very low likelihood to observe a reconfiguration from an own but privately deployed resource to a network resource.

Proposition 6c [C5]: As the utilization level of an own and jointly deployed resource is unlikely to decrease, it is unlikely that the focal firm will replace such a resource with a network resource accessed through a link alliance.

5.4.4. Network resource replacements over the firm life cycle

We identified two types of network resource replacements : (1) the replacement of a network resource accessed through a link alliance by a internally developed own resource that is privately deployed (C4) and (2) the replacement of a network resource accessed through a link alliance by an internally developed own resource that is then deployed through a scale alliance (C6).

These network resources have been essentially added during the third period (i.e. maturity), as most of them have an initial value for the utilization level below \underline{u} . They will be transformed as scale alliances (own but jointly deployed resources) when their utilization level will exceed \underline{u} , or transformed as own and privately deployed resources when the level exceeds \bar{u} . Based on these observations, we can draw the following propositions :

Proposition 7 [C4, C6]: The replacement of network resources with own resources, either privately or jointly deployed, is most likely to occur in later life cycle phases.

6. DISCUSSION AND CONCLUSION

In this section, we discuss the implications of this study on the resource reconfiguration and excess resource literatures. We also examine the implications on the literature on alliance portfolio evolution. We end this discussion by highlighting some of the limitations and future research avenues.

6.1. Implications on the resource reconfiguration and excess resource literatures

This study has implications on the literatures concerning resource reconfiguration and excess resources. First, it furthers the understanding of how firms that maintain alliance portfolios reconfigure their stocks of own and network resources over the firm life cycle. By doing so, this study extends previous research on resource reconfiguration beyond the two key reconfiguration mechanisms, i.e. resource additions and deletions, in two ways. First, the findings of our study indicate that resource additions and deletions are not that simple as previous research has portrayed them. More specifically, we identified how firms use both scale and link alliances for particular resource additions and also how such alliances are impacted upon resource deletion. Moreover, our analysis revealed that resource additions and deletions are not the only resource reconfiguration mechanisms that firms with alliance portfolios have available. Indeed, we also identified two additional resource reconfiguration mechanisms, i.e. changing the deployment mode and type of a resource. By changing the deployment mode and type of its own and network resources, firms transfer resources either within or beyond firm boundaries and, therefore, change the configuration of their alliance portfolio.

Second, this study provides new insights on how excess resource capacity drives resource reconfiguration decisions. Our inductive longitudinal case study revealed that the focal firm selects the deployment mode of a resource according to its utilization level so that the rent generated is maximized. Moreover, we also found that a firm's ability to manage resource excess capacity changes over the course of the life cycle which has an effect on the firm's resource reconfiguration mechanism choices. More specifically, we found that in the introduction phase

of the life cycle the predominant resource reconfiguration mechanisms are adding and deleting own and privately deployed resource. In the growth phase, however, both scale and link alliances become increasingly important in a firm's resource reconfiguration efforts. More specifically, the predominant resource reconfiguration mechanisms appear to be the deployment of own resources through scale alliances and the addition of network resources through link alliances. As the firm grows and reaches the maturity phase of the life cycle, its ability to manage excess resource capacity in its stock of own resources improves and consequently the firm's reconfiguration efforts focus on the private deployment of own resources. By doing so the firm transfers some of the own resources deployed in scale alliances back to within its firm boundaries resulting in an increased number of alliance terminations in that phase.

6.2. Implications on the alliance portfolio evolution literature

This study also contributes to the alliance portfolio evolution literature. First, by providing an understanding of how firm's resource needs in a certain life cycle phase determine its choice of resource reconfiguration mechanisms, we can also draw conclusions about the configuration of its alliance portfolio. More specifically, our studies shows how resource additions and deletions and changes in a resource's deployment mode lead to alliance formations and deletions and thus affect relevant alliance portfolio parameters such as size and structure (Wassmer, 2010). A conclusion that can, thus, be drawn from this study is that resource configuration efforts in firms with alliance portfolios go hand in with alliance portfolio configuration changes. A second finding from our study is that a firm's alliance portfolio evolution over time is closely related to the firm's ability to manage its resource access capacity.

6.3. Limitations and directions for future research

Inevitably this study is conditioned by a number of limitations. First, our analysis focuses on resources that are non-scale free, i.e. capacity constrained (Levinthal and Wu, 2010). As explained earlier, for capacity-constrained resources, resource capacity optimization is a crucial

driver for resource reconfiguration. Therefore, future research could investigate the drivers that are relevant for resource reconfiguration decisions concerning scale-free resources.

The second limitation stems from our longitudinal design, i.e., to study these resource and alliance reconfigurations over the firm life cycle. Contrary to most previous studies, we studied these evolutions over several life cycle phases. However, since QR is still an operating firm we were not able to develop any insights for the decline phase of the life cycle. Studying the evolution of resources and alliances during the last phase of the firm life cycle could be a fruitful avenue to pursue.

Moreover, our findings may be influenced by the characteristics of our empirical setting and the focus on horizontal alliances, thus limiting generalizability to other industries and types of alliances. Nevertheless, future research may examine the applicability of these ideas in different industry settings or in contexts where alliances follow a vertical logic with knowledge being accessed and internalized (Grant and Baden-Fuller, 2004) and new skills learnt (Khanna et al., 1998) from partners at different levels in the value chain.

Lastly, from an empirical and methodological perspective, the choice of a single in-depth case study research design limits the generalizability of our findings to other firms and industries. Although we carefully selected the industry and the firm according to relevant theoretical criteria, our case studied is characterized by various idiosyncrasies. Future, research could implement a multiple case study design as some alliance portfolio research has done (Ozcan & Eisenhardt, 2009; Rindova et al., 2012). However, this would require a sample of firm with similar ages and growth patterns in order to have a rigorous comparison.

To conclude, we submit that the contribution of this study rests in two main areas. First, we have drawn on an important stream of literature central to RBV research and developed a dynamic stock and flow perspective of resource reconfiguration for firms that maintain alliance portfolios. Second, this study provides answers to the broader question: How do alliance portfolios evolve over time? To sum up, the theoretical analysis and case-based research in this study contribute to two important streams of strategic management research, namely the RBV and its recent extension to interconnected firms (Barney, 1991; Dyer & Singh, 1998; Lavie, 2006;

Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984) as well as the alliance portfolio evolution literature more broadly (Dittrich et al., 2007; Koza & Lewin, 1998; Lavie & Singh, 2011; Ozcan & Eisenhardt, 2009; Rindova et al., 2012). We are confident that this study provides a useful perspective and further understanding on some of the issues that firms with alliance portfolios face.

7. REFERENCES

- Aaker, D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, Free Press: New York.
- Ahuja, G. (2000) 'The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages', *Strategic Management Journal*, 21(3), 317–343.
- Arabian Business (2009) 'Qatar Airways maintains double digit growth', 27 Oct.
- Arrow, K.J. (1962) 'The Economic Implications of Learning by Doing', *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155–173.
- Bae, J., Gargiulo, M. (2004) 'Partner substitutability, alliance network structure and firm profitability in the telecommunications industry', *Academy of Management Journal*, 47(6), 843–859.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bates, R.H., Greif, A., Levi, M., Rosenthal, J.-L., Weingast, B. (1998) *Analytic Narratives*, Princeton University Press: Princeton.
- Baum, J.A.C., Calabrese, T., Silverman, B.S. (2000) 'Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology', *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.
- Brueckner, J.K. (2001) 'The economics of international codesharing: an analysis of airline alliances', *International Journal of Industrial Organization*, 19(10), 1475–1498.
- Capron, L., Dussauge, P., Mitchell, W. (1998) 'Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988-1992', *Strategic management journal*, 19(7), 631–661.
- Chung, S. (Andy), Singh, H., Lee, K. (2000) 'Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation', *Strategic Management Journal*, 21(1), 1–22.
- Churchill, N.C., Lewis, V.L. (1983) 'The Five Stages of Small Business Growth', *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Das, T.K., Teng, B.-S. (2000) 'A Resource-Based Theory of Strategic Alliances', *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989) 'Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage', *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Dittrich, K., Duysters, G., de Man, A.-P. (2007) 'Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM', *Research Policy*, 36(10), 1496–1511.
- Doganis, R. (2001) *The Airline Industry in the 21st Century*, Routledge: London.
- Dumez, H., Jeunemaitre, 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.
- Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W. (2000) 'Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia', *Strategic Management Journal*, 21(2), 99–126.

- Dyer, J., Kale, P. (2007) 'Relational capabilities: Drivers and implications', in *Dynamic Capabilities, Understanding Strategic Change in Organisations.*, Blackwell Publishing: Malden, 65–79.
- Dyer, J.H., Nobeoka, K. (2000) 'Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case', *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998) 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *The Academy of Management review*, 23(4), 660–679.
- Eisenhardt, K.M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research.', *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K.M., Schoonhoven, C.B. (1996) 'Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms', *Organization Science*, 7(2), 136–150.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B. (2008) 'What passes as a rigorous case study?', *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474.
- Gimeno, J. (2004) 'Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation', *Academy of Management Journal*, 47(6), 820–842.
- Grant, R.M., Baden-Fuller, C. (2004) 'A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances', *Journal of Management Studies*, 41(1), 61–84.
- Greve, H.R., Baum, J.A.C., Mitsuhashi, H., Rowley, T.J. (2010) 'Built to Last but Falling Apart: Cohesion, Friction, and Withdrawal from Interfirm Alliances', *Academy of Management Journal*, 53(2), 302–322.
- Greve, H.R., Mitsuhashi, H., Baum, J.A.C. (2013) 'Greener Pastures: Outside Options and Strategic Alliance Withdrawal', *Organization Science*, 24(1), 79–98.
- Gudmundsson, S.V., Rhoades, D.L. (2001) 'Airline alliance survival analysis: typology, strategy and duration', *Transport Policy*, 8(3), 209–218.
- Gulati, R. (1995) 'Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances', *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
- Gulati, R. (1999) 'Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation', *Strategic Management Journal*, 20(5), 397–420.
- Gulati, R. (2007) *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford University Press: Oxford; New York.
- Gulati, R., Gargiulo, M. (1999) 'Where do interorganizational networks come from?', *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439–1493.
- Gulati, R., Higgins, M.C. (2003) 'Which ties matter when? the contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success', *Strategic Management Journal*, 24(2), 127–144.
- Gulf News (1999) 'Qatar Airways to be named national carrier', 8 May.
- Helfat, C.E., Eisenhardt, K.M. (2004) 'Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification', *Strategic Management Journal*, 25(13), 1217–1232.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Pub.: Malden, MA.
- Hennart, J.-F. (1988) 'A transaction costs theory of equity joint ventures', *Strategic Management Journal*, 9(4), 361–374.
- Hite, J.M., Hesterly, W.S. (2001) 'The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm', *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.
- Hoffmann, W.H. (2007) 'Strategies for managing a portfolio of alliances', *Strategic Management Journal*, 28(8), 827–856.
- Holloway, S. (2008) *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Ashgate Publishing, Ltd.: London.
- Iatrou, K., Oretti, M. (2007) *Airline Choices for the Future: from Alliances to Mergers*, Ashgate: Burlington.
- Jensen, M. (2003) 'The Role of Network Resources in Market Entry: Commercial Banks' Entry into Investment Banking, 1991–1997', *Administrative Science Quarterly*, 48(3), 466–497.

- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000) 'Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital', *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237.
- Karim, S., Mitchell, W. (2000) 'Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978–1995', *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1061–1081.
- Katz, J., Gartner, W.B. (1988) 'Properties of Emerging Organizations', *The Academy of Management Review*, 13(3), 429.
- Koza, M.P., Lewin, A.Y. (1998) 'The Co-Evolution of Strategic Alliances', *Organization Science*, 9(3), 255–264.
- Lavie, D. (2006) 'The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View', *The Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Lavie, D. (2007) 'Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry', *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187–1212.
- Lavie, D., Miller, S.R. (2008) 'Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance', *Organization Science*, 19(4), 623–646.
- Lavie, D., Singh, H. (2011) 'The evolution of alliance portfolios: the case of Unisys', *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 763–809.
- Lazzarini, S.G. (2007) 'The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines', *Strategic Management Journal*, 28(4), 345–367.
- Levinthal, D.A., Wu, B. (2010) 'Opportunity costs and non-scale free capabilities: profit maximization, corporate scope, and profit margins', *Strategic Management Journal*, 31(7), 780–801.
- Lincoln, Y.S., Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications: Beverly Hills.
- Lunnan, R., Haugland, S.A. (2008) 'Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis', *Strategic Management Journal*, 29(5), 545–556.
- Madhok, A., Tallman, S.B. (1998) 'Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships', *Organization Science*, 9(3), 326–339.
- Makino, S., Chan, C.M., Isobe, T., Beamish, P.W. (2007) 'Intended and unintended termination of international joint ventures', *Strategic Management Journal*, 28(11), 1113–1132.
- Maurer, I., Ebers, M. (2006) 'Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups', *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 262–292.
- McKelvie, A., Wiklund, J. (2010) 'Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288.
- Meed Weekly Special Report (2003) 'Qatar Airways - In for the long haul.', 17 Oct.
- Meschi, P.-X. (2005) 'La survie des coentreprises d'internationalisation dans les pays émergents : quel est l'impact du risque-pays?', *Management International*, 9(2), 37–50.
- Middle East Company News (2003) 'Qatar Airways first airline in the world to pass IATA safety audit', 6 Oct.
- Middle East Economic Digest (1996) 'Qatar Airways suspends plans for three new destinations', 18 Nov.
- Middle East Economic Digest (1997) 'Qatar Airways - New team revamp and relaunch', 2 Jun.
- Middle East Economic Digest (2002) 'Qatar Airways takes off', 24 May.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1984) 'A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle', *Management Science*, 30(10), 1161–1183.
- Min, J., Mitsuhashi, H. (2012) 'Dynamics of Unclosed Triangles in Alliance Networks: Disappearance of Brokerage Positions and Performance Consequences', *Journal of Management Studies*, 49(6), 1078–1108.
- Mouri, N., Sarkar, M.B., Frye, M. (2012) 'Alliance portfolios and shareholder value in post-IPO firms: The moderating roles of portfolio structure and firm-level uncertainty', *Journal of Business Venturing*, 27(3), 355–371.

- Ozcan, P., Eisenhardt, K. (2009) 'Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance', *The Academy of Management Journal*, 52(2), 246–279.
- Park, J.-H. (1997) 'The effects of airline alliances on markets and economic welfare', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 33(3), 181–195.
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell: Oxford.
- Phelps, R., Adams, R., Bessant, J. (2007) 'Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning', *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30.
- Pitelis, C.N. (2007) 'A Behavioral Resource-Based View of the Firm: The Synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959)', *Organization Science*, 18(3), 478–490.
- Quinn, R.E., Cameron, K. (1983) 'Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence', *Management Science*, 29(1), 33–51.
- Reuer, J.J., Zollo, M. (2005) 'Termination outcomes of research alliances', *Research Policy*, 34(1), 101–115.
- 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*, 6(2), 133–151.
- Rosenbloom, R.S. (2000) 'Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era', *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083–1103.
- Rothaermel, F.T. (2001) 'Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation', *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 687–699.
- Rumelt, R. (1984) 'Towards a strategic theory of the firm', in Lamb, R., ed., *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 556–570.
- Scott, M., Bruce, R. (1987) 'Five stages of growth in small business', *Long Range Planning*, 20(3), 45–52.
- Stuart, T.E. (1998) 'Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry', *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 668–698.
- Stuart, T.E. (2000) 'Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry', *Strategic management journal*, 21(8), 791–811.
- Stuart, T.E., Hoang, H., Hybels, R.C. (1999) 'Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures', *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315–349.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, 18(7), 537–553.
- Tripsas, M., Gavetti, G. (2000) 'Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging', *Strategic management journal*, 21(10-11), 1147–1161.
- Wassmer, U. (2010) 'Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda', *Journal of Management*, 36(1), 141–171.
- Wassmer, U., Dussauge, P. (2011) 'Value Creation in Alliance Portfolios: The Benefits and Costs of Network Resource Interdependencies', *European Management Review*, 8(1), 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*, 33(7), 871–883.
- Wernerfelt, B. (1984) 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Winter, S. (1988) 'Knowledge and competence as strategic assets', in Teece, D.J., ed., *The Competitive Challenge*, Ballinger: Cambridge, 159–184.
- Wu, B. (in press) 'Opportunity Costs, Industry Dynamics, and Corporate Diversification: Evidence from the Cardiovascular Medical Device Industry, 1976-2004', *Strategic Management Journal*.
- Wu, W.-M. (2012) 'Capacity utilization and its determinants for a container shipping line: theory and evidence', *Applied Economics*, 44(27), 3491–3502.
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications: Los Angeles, Calif.

CHAPITRE 3: TOWARDS A TYPOLOGY OF COOPETITION: A MULTILEVEL APPROACH

Paul Chiambaretto (Ecole Polytechnique)

&

Hervé Dumez (CNRS/ Ecole Polytechnique)

Abstract

This article studies the implications of a multilevel approach on the elaboration of a typology of coopetition. While more and more contributions are dedicated to the study of coopetition, a growing consensus has emerged on the nature of this phenomenon. Most articles studying coopetition focus on horizontal relationships between homogenous actors with a single-level analysis. However, several recent theoretical contributions have highlighted that coopetition is more complex and could imply vertical relations or heterogeneous actors. We contribute to this debate on the nature of coopetition by the construction of a typology of coopetition. This typology is the result of an abductive process in which we mobilize the concept of “level”. By crossing activity levels and organizational levels in the airline industry, we identify seven forms of coopetition. Finally, drawing from the multilevel typology, we insist on the implications of a multilevel analysis to have a better understanding of coopetition.

Mots-clés

Coopetition, Typology, Abduction, Multilevel analysis, Air transport industry

Remarques

La version de l'article présentée dans cette thèse correspond à celle acceptée dans *International Studies of Management and Organization* (mais qui doit faire l'objet de modifications au cours de l'été 2013).

« *La perfection est atteinte, non pas lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter, mais lorsqu'il n'y a plus rien à retirer.* »

Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des hommes*

1. INTRODUCTION

Since the seminal contribution of Brandenburger & Nalebuff (1996), coopetition has been at the center of many articles and books dealing with firms competing and cooperating at the same time. If everybody agrees on the idea of coopetition, its definition is however far more problematic. Some broad definitions have been accepted such as “*Co-opetition refers to simultaneous cooperation and competition between different individual or organizational actors*” (Gnyawali et al., 2008). Yet, the debate remains intense to define more precisely what is coopetition and what is not. In order to contribute to this debate, several typologies of coopetitive agreements have been suggested according to the degree of cooperation (Bengtsson & Kock, 2000), the level of the cooperation in the value chain (Dagnino & Padula, 2002; Rusko, 2011), the structure of the relationships (Depeyre & Dumez, 2010; Dowling et al., 1996; Lacoste, 2012; Le Roy et al., 2010) or the number of actors (Dagnino & Padula, 2002; Gnyawali et al., 2008).

Le Roy et al. (2010) have identified some consensual characteristics concerning the nature of coopetition. Coopetition is a simultaneous phenomenon and it implies horizontal relationships because firms are competitors. Going through the literature, we could even add that most contributions take into account homogenous organizations (that is to say firms being at the same organizational level) and are essentially the object of a single-level analysis. However, some research articles have stressed on the complexity of coopetition by insisting on the diversity of its forms. Dumez & Jeunemaître (2005) or Pellegrin-Boucher & Fenneteau (2007) have challenged the simultaneity of coopetition. Concerning the structure of coopetition, the possibility of a vertical component in coopetitive agreements has been identified in several articles (Depeyre & Dumez, 2010; Gnyawali et al., 2008; Lacoste, 2012). The nature of coopetition has also been questioned by putting forward the possible heterogeneity of organizations (Luo,

2005; Rusko, 2011; Tsai, 2002). Finally, the question of the level of analysis has been posed by Gnyawali & Park (2009; 2011) or Wilhelm (2011).

Considering these remarks, we want to address these gaps in several ways. It appeared that the question of the levels have not been fully studied yet. We use the different meanings of “levels” to explain our point. We first think that the issue of the levels of activity should be analyzed more carefully. In addition, the word “level” also refers to the levels in a multi-level analysis. Most contributions stayed at the firm-level and we would like to extend the study of cooperation to the meta and infra-organizational levels. The idea is not to see if we can observe cooperation between infra-organizations or between meta-organizations, but much more to understand if cooperation can appear between entities with different statuses (for instance cooperation between a meta-organization and one of its members). These multi-level analyses have led to very promising results in the study of alliances (Gnyawali & Madhavan, 2001; Hagedoorn & Frankort, 2008; Lecocq, 2002), and it could be interesting to use this framework to understand better cooperation. A nested perspective would improve the descriptive and analytic power of our work by showing the interactions between these levels. By crossing these two approaches through the “levels” (activities and organizational) of cooperation, we expect a new typology of cooperation to emerge. But in order to reach this objective, we implement a specific methodology based on abduction.

Considering the possibility that cooperative and competitive mechanisms may be nested together while being at different levels (activity and organizational), we want to answer the following question: *Using a multilevel approach, can we identify new forms of cooperation and elaborate a new typology?*

To answer this question, we build step by step a typology of cooperative agreements allowing us to include several levels at the same time. This abductive process (Paavola, 2004; Richardson & Kramer, 2006) requires us to identify, at each step, new cases that don't fit into the existing typology. Drawing from the airline industry, we identify new forms of cooperation that can be analyzed only when considering several levels at the same time. Once this identification phase finished, we insist on the relevance of a multi-level reasoning to have a broader understanding of the dynamics of cooperation.

Our contribution is divided in six parts. First, we review the literature on cooperation and multilateral alliances to justify the relevance of a multilevel analysis. Second, we describe our methodology and explain the interest of our abductive method to elaborate a typology. Third, we give details on the airline industry to allow a broader understanding of cooperative agreements. Fourth, we present our results by showing how the typology is created. Fifth, based on the previous typology, we discuss the extent of our results and identify new implications of these multilevel cooperative agreements. Finally, in the last part, we conclude and present directions for future research.

2. REVIEW OF THE LITERATURE

In this part, we review the existing literature on cooperation and on multilateral alliances in order to show that connecting these two fields may be a promising approach.

2.1. Cooperation: a fuzzy concept

Everybody agrees to say that the first one to use the term “cooperation” was Ray Noorda, the founder of *Novell* in the 1990s. He used this word, as a contraction of cooperation and competition, to describe the mixed strategies he had to implement with his competitors in order to set common standards. Then, this emerging strategy has been theorized and justified in a book that became quickly a best-seller, written by Brandenburger & Nalebuff (1996). These two authors are considered as the founding fathers of cooperation and quickly cooperation became a buzzword used by managers in several industries. Targeting managers, this book has been welcome with suspicion in the academic world, and researchers decided to recreate by themselves the concept of cooperation (Chiambaretto, 2011). Lado et al. (1997) were at the origin of the first contribution on cooperation: they justified from a theoretical point of view this strategy, but paradoxically they never used the word cooperation. Instead of this, they described this strategy as a “syncretic rent-seeking behavior”. The first academic contribution using the word cooperation came from Bengtsson & Kock (1999). Taking root on the network theory and

on the RBV, they distinguished coopetition from other strategies such as cooperation, competition and co-existence. One year later, Bengtsson & Kock (2000) drew a first typology of cooperative agreements according to the level of cooperation. By doing so, they initiated a long tradition in the research on coopetition: the creation of typologies. However, as it has been highlighted by Walley (2007), except these few early contributions, there is a real lack of research on typologies of coopetition.

More than 15 years after the first publication on coopetition, researchers have not managed to find a common definition. They almost all agree on broad definitions such as “*Co-opetition refers to simultaneous cooperation and competition between different individual or organizational actors*” (Gnyawali et al., 2008). Yet, several questions remain unanswered and to solve them, typologies have been created. Different dimensions have been mobilized to distinguish different forms of coopetition. Beyond the question of the intensity of cooperation (Bengtsson & Kock, 2000), the number of firms at stake in cooperative agreements has been at the center of several typologies (Dagnino & Padula, 2002; Gnyawali et al., 2008). Usually, these authors distinguished dyadic coopetition and network coopetition when there are more than two firms. In parallel, several authors have underscored that coopetition may affect activities differently (Bengtsson & Kock, 2000; Bonel & Rocco, 2009). This approach led to a typology according to the number of activities in the cooperative agreement (Dagnino & Padula, 2002) in which they separated simple and complex forms of coopetition. Finally, various contributions have tried to classify forms of coopetition according to the organizational structure of the relationship or the type of actors at stake (Rusko, 2011). Beyond the classic horizontal coopetition paradigm, authors have noted the presence of vertical coopetition (Depeyre & Dumez, 2010⁴⁹; Lacoste, 2012) or orthogonal coopetition (Chiambaretto, 2011).

Since the distinction between dyadic and network coopetition made by Dagnino & Padula (2002), many contributions have studied coopetition at the level of the network (Dagnino, 2009; Gnyawali et al., 2008; Gueguen, 2009). According to Siregar et al. (2009), the

⁴⁹ To be precise, in their contribution, Depeyre & Dumez (2010) never use the expression “vertical coopetition”. They stress on the possibility of a vertical dimension in a cooperative relation.

word “network” belongs to the top 10 of words usually associated to cooperation. However, this network approach is not fully satisfying because the definition of the network remains fuzzy.

2.2. Alliance networks and multilateral alliances

When more than two firms cooperate in an alliance, we generally use the term “network”. However, when talking of network of alliances, we tend to mix up very different forms of alliances that need to be separated. A clear distinction between alliance networks and multilateral alliances has to be drawn.

Alliance networks were defined by Gomes-Casseres (1996) as a group of separate companies linked through collaborative agreements, in which not all the companies of the group are linked to one another. In other words, as Das & Teng (2002) explained, an alliance network is a “collection of several alliances”. Under this configuration, there are no formal terms guiding the joint action of firms and no specific rules to guide the grouping. In fact, alliance networks can be apprehended as an *a posteriori* construction: one observes a set of firms with direct or indirect links and states that this is an alliance network. This approach clearly poses several problems, the most important one being the definition of the boundaries of an alliance network. Where should we draw the line delimiting firms belonging to the alliance network? Why can't we add another firm being indirectly linked to one of the members? Usually, in articles using alliance networks, algorithms to determine clusters are mobilized (Lazzarini, 2007) but these statistical techniques can present strong flaws. Beyond the technical question of these algorithms, one may wonder if a firm can belong to several alliance networks at the same time (Lecocq, 2003).

An alternative approach can be found in multilateral alliances. Lazzarini (2008) clearly opposed alliance networks to multilateral alliances which can be defined as a group of firms that decide to create a formal grouping or association. More details can be found in Doz & Hamel (1998) who explained that a multilateral alliance is composed of overarching agreements applicable to all members of the group. In other words, a multilateral alliance is a broad multiple-firm alliance aiming at joint actions. This organizational form often leads to the

creation of rules and of a formal entity with a dedicated brand and common resources. However, it is important to distinguish multilateral alliances from meta-organizations (Ahrne & Brunsson, 2008), which also gather several firms in a formal entity with rules. Meta-organizations are very often in a monopoly situation (they aim at gathering all the firms of an industry) while multilateral alliances can compete with each other. Multilateral alliances are particularly relevant in our analysis because membership of firms is clearly defined and allows us to know precisely who belongs to which alliance. Multilateral alliances are not an *a posteriori* construction, so we can claim with no doubt who competes with whom.

2.3. Theoretical gap

After a review of the recent literature on coopetition, Le Roy et al. (2010) noted that most researchers agree on two elements. First, coopetition is a simultaneous phenomenon, meaning that cooperative and competitive behaviors must intervene at the same time. Second, coopetition refers to horizontal relations between actors, that is to say that coopeting firms usually compete on the same markets for the same customers.

This definition is however challenged by several contributions on coopetition. Concerning the simultaneity of coopetition, Dumez & Jeunemaître (2005) or Pellegrin-Boucher & Fenneteau (2007) insisted on the fact that short consecutive sequences of cooperation and competition can create behaviors and tensions very similar to coopetition. While this debate is interesting, we decide to keep apart this question by adopting the hypothesis of the simultaneous dimension of coopetition. According to us, the question of the structure of coopetition is far more central. As it has been noted by Chiambaretto (2011), two conceptions of the structure of coopetition are opposed. The first one considers that coopetition can only be horizontal because it links competing firms (Le Roy et al., 2010). The other one suggests the possibility of a vertical component in cooperative agreements (Depeyre & Dumez, 2010; Gnyawali et al., 2008; Lacoste, 2012). Another interesting element is that most contributions on coopetition are based on a single-level analysis. These contributions focus on the relation between the two firms and usually neglect the context in which they evolve (membership to a

multilateral alliance or presence of subsidiaries). There are of course exceptions: some contributions have studied cooperation in networks (Bengtsson & Kock, 2000; Dagnino, 2009) or ecosystems (Gueguen, 2009). In parallel, authors such as Tsai (2002) or Luo (2005) have questioned the existence of cooperative tensions within multi-unit organizations. However, even when cooperation is studied within its “network context”, these approaches present two essential flaws. First, they investigate cooperation in alliance networks, whose boundaries are not clearly defined. Consequently, in these articles, we never know with precision where the analysis of cooperative and competitive mechanisms should be stopped. Second, such articles tend to study cooperation on a single-level based analysis (except the recent contributions of Gnyawali & Park (2009, 2011) or Wilhelm (2011)). In other words, the fact that firms may belong to an alliance network is not enough used.

Considering these remarks, we want to address these gaps in several ways. It appears that the question of the levels have not been fully studied yet. We use the different meanings of “levels” to explain our point. We first think that the issue of the levels of activity should be analyzed more carefully. In other words, saying that cooperation is only horizontal because it links competitors seems to be an intellectual shortcut and more attention should be given to this point. We will then try to look for cooperative agreements with only a horizontal dimension, only a vertical one or combining the two dimensions. The word “level” also refers to the levels in a multi-level analysis. Most contributions stayed at the firm-level and we would like to extend the study of cooperation to the meta and infra-organizational levels. The idea is not to see if we can observe cooperation between infra-organizations or between meta-organizations, but much more to understand if cooperation can appear between entities with different statuses (for instance cooperation between a meta-organization and one of its members). These multi-level analyses have led to very promising results in the study of alliances (Gnyawali & Madhavan, 2001; Hagedoorn & Frankort, 2008; Lecocq, 2002), and it could be interesting to use this framework to understand better cooperation.

By crossing these two approaches through the “levels” (activities and organizational) of cooperation, we expect a new typology of cooperation to emerge. In order to reach this objective, we implement a specific methodology based on abduction.

3. METHODOLOGY

To implement this multi-level analysis of coopetition, we must define a methodological framework and justify the choice of our cases.

3.1. An abductive methodology fitting with our research objectives

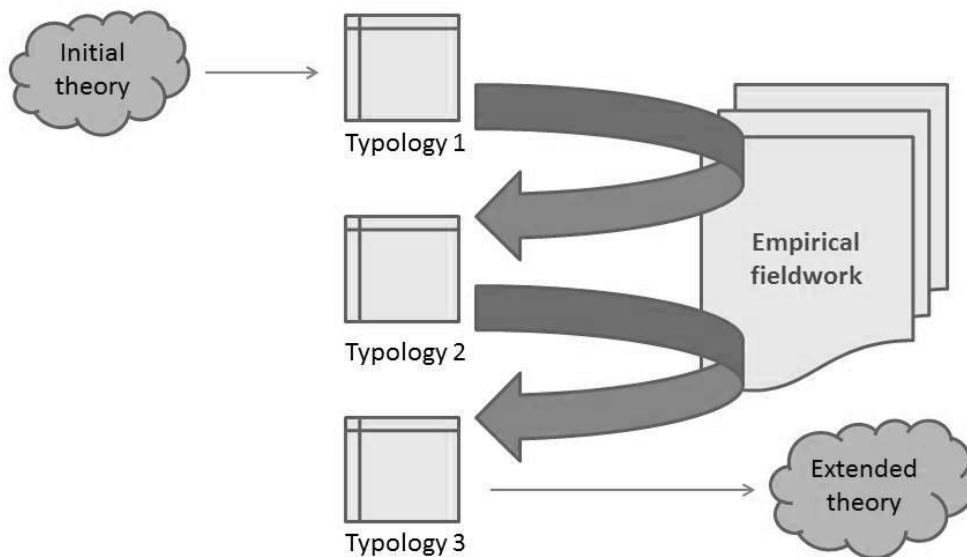
We remind the research objectives of our contribution. Starting from a consensual definition of cooperative agreements, we highlighted that some contributions have challenged the traditional simultaneous, horizontal, and one-level dimensions of coopetition. The objective is to use these challenging contributions as directions to go through our fieldwork and look for new kinds of coopetition. Consequently, in a first time, we describe new situations of coopetition highlighted by our multi-level analysis. Second, based on these new situations, we aim at drawing a new typology of cooperative forms. Third, we study the different implications of this multilevel analysis of coopetition.

With such objectives in mind, the most relevant approach is a qualitative one. Indeed, since we try to describe a new phenomenon and we don't look for any statistical validity, a qualitative methodology appears as the best solution (Yin, 2009; Dumez, 2011). More precisely, we will rely on a multiple case study analysis (Yin, 2009) or a small-N case study (Abbott, 2001) to study coopetition. However, we will not use these cases in the classic extent with intra and inter-analyses, because we will use them to build a typology. In order to analyze these agreements, we collected data from several sources: newspapers, official reports, yearly surveys on airline alliances, etc. In addition, semi-directive interviews have been conducted (Merton et al., 1990), with two different sorts of questions: main questions to put elements in perspective and follow-up questions to have detailed explanations on the challenges of such agreements (Rubin & Rubin, 2012).

Relying on the typological theorizing approach (George & Bennett, 2005), the aim of this paper is to build a typology to improve our knowledge of coopetition. A typology is a property space and is constructed through two opposite techniques, extension and reduction (Lazarsfeld

& Barton, 1965; Elman, 2005). The question is how to extend and reduce the property space to reach a robust typology. The methodology we have chosen to follow is inspired by abduction as defined by Peirce (Fann, 1970; Dumez, 2012): “Broadly speaking, abduction is a reasoning process invoked to explain a puzzling observation” (Aliseda, 2006 : 28). It consists in organizing iterations between theory and cases looking for surprising ones. To do so, we have selected a simple theoretical framework as a starting point (a *background theory* – Aliseda, 2006) on coopetition and we have begun with a simple case that matched perfectly with the current theory on coopetition. In a second time, we have tried to find another case in the same industry that didn’t fit into the current theoretical frame/typology (the “*puzzling observation*” or unexpected case - Dubois & Gadde, 2002). The integration of this second case allowed us to elaborate a second, more complex, typology that was supposed to be more comprehensive than the previous one. We have repeated the process several times until we have reached a saturation point, that is to say until we couldn’t find surprising cases anymore. These iterations are represented in the Figure 21.

Figure 21. Iterations to elaborate typologies using an abductive process



These successive loops clearly lead to the elaboration of an extended typology improving our knowledge on coopetition. Precisely, the integration of these new forms of coopetition is the

occasion to study the new challenges they are associated to. As it has been said earlier, the creation of a typology requires finding cases in the same industry. It is thus necessary to justify the choice of a given industry.

3.2. The relevance of the airline industry

In order to create these typologies, we have decided to focus on a single industry. This choice can be justified in two ways. First, to increase the comparative and classificatory power of our typologies, we needed to compare homogenous cases. Comparing a case of cooperation in the automotive industry and another one in the banking industry in the same typology could be misleading. The second justification is a practical one. To find new cases of cooperation, it is necessary to go beyond the surface and study cases that are not very famous. Doing this in several industries would have required an extended knowledge of several industries that we don't pretend to have. Consequently, we decided to focus our analysis on a single industry.

In our case, we want to work on an industry presenting the following characteristics: (a) a strong alliance activity (creation and termination), (b) a high number of firms, (c) with different levels of links (at the dyadic, network level), (d) with different competing multilateral alliances and (e) with various cooperative agreements. An example of industry meeting all these criteria is the airline industry. Simply considering IATA's members, there are more than 240 airlines throughout the world (IATA, 2012) and more than 800 alliances link these firms (Mills, 2011). Usually, airlines have to manage an alliance portfolio (Wassmer & Dussauge, 2012) composed of pure allies and competitors. So, cooperation is pervasive in the airline industry. Moreover, the airline industry is characterized by the presence of three multilateral alliances that compete with each other. These alliance groupings will allow us to implement a multi-level analysis.

Before creating our typology, it is necessary to explain more in details how the airline industry works. By doing so, it will be easier to identify new forms of cooperative agreements.

4. EMPIRICAL SETTING: THE AIRLINE INDUSTRY AND AIRLINE ALLIANCES

4.1. Characterization of the airline industry

Before studying competition in the airline industry, it is necessary to understand how the airline industry works. To describe this industry, we can use the market-based analysis proposed by Wassmer (2007): *“Technically, the airline industry consists of so-called city-pair markets representing the demand for air travel between two cities. Airlines compete in city-pair markets by offering direct flights between the origin and destination as well as indirect itineraries comprised of multiple flights connecting the origin city through a stopover at transfer hubs with the destination city. To be an attractive and feasible alternative to a direct itinerary and to be able to capture some of the direct traffic, firms that compete through indirect itineraries will have to minimize the number of stopovers and transfer times at the hub to minimize overall travel time.”* (p. 71).

An alternative approach consists in analyzing the airline industry through the drivers of the strategies implemented by airlines. Among these drivers, the size of the airline is central since most airlines want to develop a global network or, to be more precise, to have the largest “commercial presence” in the world. This can be explained by several factors. Concerning the revenues, a larger network will improve the brand recognition of the airline throughout the world. It will especially allow it to access new markets, in which passengers will want to travel through the airline’s hub (Shaw, 2011). Concerning the costs, airlines have a cost structure characterized by very high fixed costs (Holloway, 2008), such that economies of scale and scope are very important. Consequently, an extended network will improve revenues on many routes, but it will also decrease the unit costs per passenger. However, airlines can’t have access to every city in the world, essentially because of restrictions on traffic rights (Odoni, 2009). In order to bypass these legal constraints, they have relied more and more on airline alliances.

4.2. Airline alliances: a diverse reality

To define airline alliances, usually researchers refer to the definition of Oum et al. (2000). According to them, a strategic airline alliance is *“a long term partnership of two or more firms who attempt to enhance advantages collectively vis-à-vis their competitor by sharing scarce resources including brand assets and market access capabilities, enhancing service quality, and thereby improving profitability”*. This very large definition puts together very different forms of alliances (that will be detailed later). Nowadays, there are more than 800 airline alliances in the world (Mills, 2011). This success clearly poses the question of why airline alliances are so often chosen by airlines.

Several factors can explain the development of airline alliances. From an exogenous point of view, different explanations are generally put forward in the literature: essentially the lack of resources (Park, 1997; Iatrou, 2004) and the restrictions on traffic and property rights (Gudmundsson & Rhoades, 2001; Odoni, 2009). But these alliances don't have to be seen only as a way to bypass constraints, there can also be presented as opportunities to increase revenues (by improving the load factor) and to reduce costs by sharing some expenses (Bissessur & Alamdari, 1998). From a more endogenous point of view, airline alliances can partly be explained by strategic reactions. Thus, several authors have stressed out the evolution of the nature of the competition in the airline industry, such that there is a shift from competition between airlines to competitions between alliances (Bilotkach, 2005; Bilotkach & Hüscherlath, 2011; Reitzes & Moss, 2008). Consequently, airline alliances can be analyzed as strategic moves to react to other alliances (Gimeno, 2004).

Now, we detail the different forms of airline alliances (Iatrou & Oretti, 2007). We first describe alliances at the dyadic level (i.e. concerning only two airlines). The lowest level of cooperation is an *“interlining agreement”* that allows an airline A to sell tickets of an airline B on a given route. The airline B will then charge the airline A for the tickets sold. It is a simple commercial agreement between the two airlines. A step further, airlines can sign a *“codeshare agreement”*. In this case, an airline A permits an airline B to put its airline code (a flight number) on some flights operated by the airline A. These agreements can be reciprocal or not, and are usually implemented on a limited number of routes. Within these agreements, we distinguish parallel codeshares that implemented on overlapping routes of the two airlines and behind-and-beyond codeshares that aim at connecting non-overlapping routes. In this last case, codeshare

agreements increase virtually the presence of an airline by putting its airline code on a larger number of cities (for instance, the codeshare agreement between *Air France* and *Delta Airlines* in the US allows *Air France* to claim that they serve more than 50 cities in the US while they actually operate flights themselves on less than 10 cities). However, when two airlines are codesharing on overlapping routes, they are not allowed (by the regulator) to fix jointly their prices, so that there is still a certain level of competition among them.

Beyond these dyadic agreements, airlines have created in the end of the 1990s what can be called “global airline alliances” (O’Toole, 2000; Czakon & Dana, 2012). There are currently three global airline alliances (GAA): *Star Alliance*, *Skyteam* and *Oneworld*. Such global alliances are defined by the IATA (2007) as: “Three or more airlines participating in a commercial relationship or joint venture, where (i) a joint and commonly identifiable product is marketed under a single commercial name or brand; and (ii) this commercial name or brand is promoted to the public through the airlines participating in the alliance and its agents; and (iii) the commercial name or brand is used to identify the alliance services at airports and other service delivery points”. To date, these three global alliances gather more than 50 airlines (*Star Alliance*: 25; *Skyteam*: 16; *Oneworld*: 11). Each global alliance aims at covering the globe with its network of members which must meet the standards required to belong to the alliance. In exchange, when an airline becomes a member, it can benefit from the network of its partners and take advantage of shared facilities in airports around the world (common check-in or lounges, shared maintenance of aircrafts, etc.). Beyond the creation of a common brand, a formal organization is generally created to coordinate the activities of the group. In a first time, different committees are created at global and local levels to organize joint actions. Then, in parallel of these committees, a formal institution is set after few years with dedicated employees. These global airline alliances clearly compete with each other, especially for corporate customers who prefer a global travel contract. These competitive tensions among global alliances affect their members at the individual level. Indeed, when joining a global alliance, an airline has to sign an “exclusivity agreement” in which it accepts to avoid signing agreements with members of a competing global alliance. For instance, when joining *Star Alliance*, the US carrier *Continental Airlines* replaced its codeshare agreement with *Air France* (member of *Skyteam*) by one with *Lufthansa* (member of *Star Alliance*) to serve the European area.

The combination of these different forms of alliances, according to their level of integration or according to the number of members, is an interesting opportunity to study cooperation using a multi-level analysis. To do so, we begin the construction of our typology.

5. IDENTIFICATION AND CLASSIFICATION OF NEW FORMS OF COOPERATION

In this part, we rely on an abductive process to build a typology of cooperation. In a first time, we identify new situations of cooperation that could not be understood through the traditional theoretical lenses. In a second time, we put a name on these new forms of cooperation. The abductive reasoning (implemented in the first part) is particularly relevant to facilitate the emergence of new forms of cooperative situations. An abductive approach allows us to cross several times the border between the known and the unknown in order to find new cases to enrich the theory.

These backwards and forwards must be carried out following a specific procedure. The idea is to increase the level of complexity gradually. To do so, we begin by a very simple case meeting the classic criteria of cooperation. We then try to find a case in the fieldwork that does not fit into the theory/typology. Once this case is integrated, we try to find another case that cannot be explained by our new theoretical framework. We repeat this operation until no more outlier can be found.

5.1. Drawing a typology of cooperative situations

5.1.1. *Initial case: Lufthansa and Singapore Airlines*

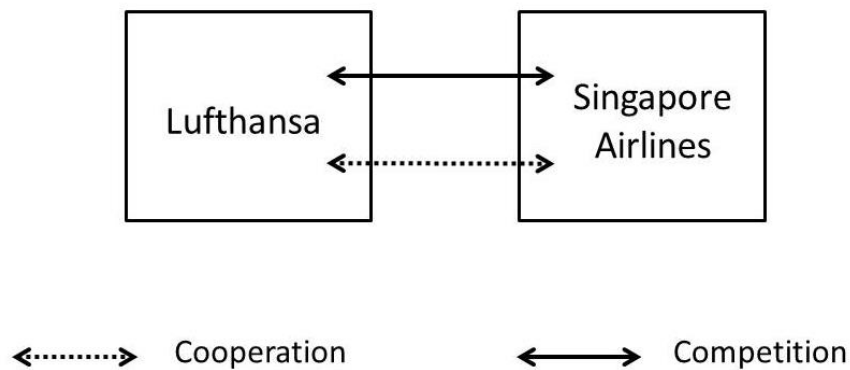
To begin the elaboration of our typology, we need a base, that is to say a case on which everybody would agree. We initiate our typology with a classic case of cooperation in the airline industry: the agreement between *Singapore Airlines* and *Lufthansa*.

Lufthansa (the largest German airline) and *Singapore Airlines* (the national airline in Singapore) both have a large network covering many countries across continents. With

overlapping networks, these two carriers are in competition on many routes especially between Europe and Asia. Yet, in 1998, the two competitors signed a code-share agreement in order to foster cooperation and even belong to the same global airline alliance (*Star Alliance*). The cooperative agreement states that the airlines cooperate on some activities (with common check-in at the airport, shared lounges, common frequent-flyer programs, etc.) while remaining in competition on the transport activities. This way, even if a flight may have two flight numbers (one for both airlines), each airline prices and sells its seats independently on this given flight.

In this case, we face a classic situation of cooptation. We identify a very common configuration of cooptation according to activities (Bengtsson & Kock, 1999; Fernandez & Le Roy, 2010). These two airlines cooperate on some activities and cooperate on other ones (Figure 22). Based on this initial case, we go back to the fieldwork and try to find a case that does not fit into the classical definition.

Figure 22. Configuration of the cooptative relationship between *Lufthansa* and Singapore Airlines



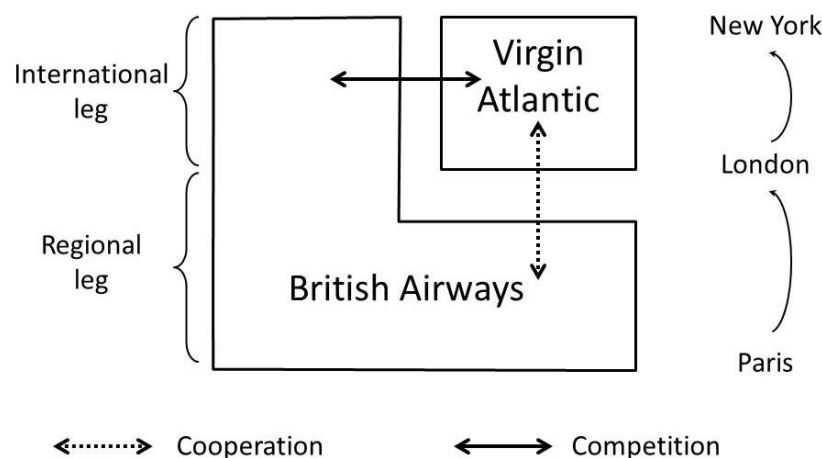
5.1.2. Loop 1: *British Airways* and *Virgin Atlantic*

Our first loop back to the fieldwork leads us to an interesting case: the relationship between *British Airways* and *Virgin Atlantic*. This case is interesting because it does not clearly fit with the previous approach of cooptation.

Created in 1984 by Randolph Fields and Richard Branson, the objective of *Virgin Atlantic* has always been to offer flights on the transatlantic market. After several refusals from the

regulation authorities, Virgin Atlantic finally obtains the right to offer seats on the route between London Gatwick and Newark. As the airline became profitable very quickly, new destinations in the US were quickly opened as Miami, Boston, Los Angeles, etc. Due to an aggressive and original commercial policy, the small airline became in few years a real challenger for *British Airways* such that it is nowadays the second largest long-haul airline in the UK and the eight largest in terms of passengers. Nevertheless, one of the main characteristics of the airline is its absence of short and medium-haul flights. Consequently, to attract passengers on its long-haul flights, *Virgin Atlantic* had to sign partnerships (essentially interlining agreements) with other airlines. The idea is the following: the first/regional leg is flown on the partner airline while the long-haul flight is operated by *Virgin Atlantic*. While being in strong competition with *British Airways* on the transatlantic market, *Virgin Atlantic* signed an interlining agreement with *British Airways*. This agreement allows *Virgin Atlantic* to sell some *British Airways*' flights from London to other British or European cities, in the continuity of one of its flights from the US to London. The objective is thus to expand artificially the network of *Virgin Atlantic*.

Figure 23. Configuration of the cooperative relationship between British Airways and Virgin Atlantic



From a competition point of view, we observe simultaneous cooperation and competition between these two airlines. While they compete horizontally on the transatlantic market, they

cooperate vertically on the feeding markets. This configuration reminds us of the “orthogonal competition” configuration described by Chiambaretto (2011). Here, we clearly have these two orthogonal components (Figure 23).

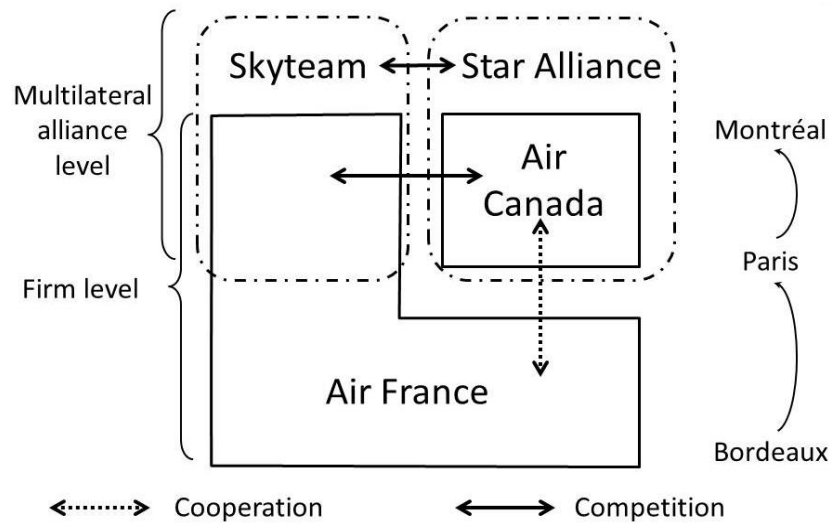
5.1.3. *Loop 2: Air France and Air Canada*

Going back to our fieldwork, we find a case which, at first sight, seems similar to the *British Airways/Virgin Atlantic* one, but is in fact different and requires more attention from us.

The transatlantic market is one of the most competitive markets in the airline industry. *Air France* and *Air Canada* compete strongly to attract more consumers on their flights on routes between Europe and Northern America. Despite this very strong competition, these two competitors decided to sign a cooperative agreement in September 1992. They signed an interlining agreement allowing *Air France* to sell some *Air Canada*'s flights from Montreal to other Canadian cities, in the continuity of one of its flights from France to Montreal. Symmetrically, *Air Canada* can sell *Air France*'s flights from Paris to other French cities. The objective was to link both networks, but the level of cooperation was supposed to remain low since no further integration (code-share, joint-venture) was expected. Up to this point, the case is similar to *British Airways* and *Virgin Atlantic*. But now, we introduce another variable: the membership to a global airline alliance.

Not only the two airlines were competitors, but each of them decided to join a different global airline alliance (*Star Alliance* for *Air Canada* in 1997 and *Skyteam* for *Air France* in 2000). As it was explained earlier, when joining a multilateral alliance, an airline accepts to avoid as much as possible any cooperation with an airline belonging to a competing multilateral alliance. Consequently, in the *Air France/ Air Canada* case, while there is a vertical cooperation between the two firms, we have two sorts of competitive dimensions: a first horizontal tension between the two firms on the transatlantic market and a second horizontal tension between the two groupings to which they belong. This configuration is represented in the Figure 24.

**Figure 24. Configuration of the cooperative relationship
between *Air France* and *Air Canada***



Noting the importance of the membership to a global alliance, we go back to our fieldwork and see if we can find other cases of competition in which the membership to a global alliance may strengthen the competitive tensions in a cooperative agreement.

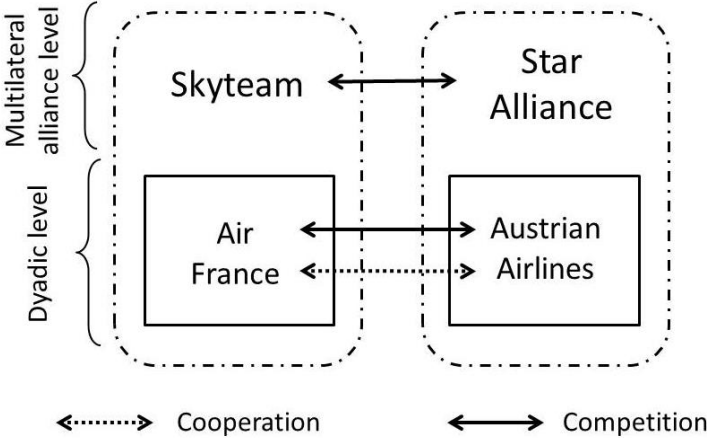
5.1.4. Loop 3: *Air France and Austrian Airlines*

Air France and *Austrian Airlines* are two airlines competing on several routes between France and Austria. Yet, in 1998, they decided to sign a code-share agreement on several routes and especially on the Paris-Vienna one. The idea is simple: they cooperate by coordinating their frequencies and allowing each airline to sell a given number of seats on the other airline's flights. However, each airline remains independent in its commercial and pricing policy, such that they compete to sell seats in the same plane. At this point, we are in a classical configuration of competition, as the one described earlier with *Lufthansa* and *Singapore Airlines*.

However, the reality is a bit more complex. In 2000, things between *Austrian Airlines* and *Air France* changed as they decided to join different global airline alliances. While *Air France* (as a founding member of *Skyteam*) tried to convince *Austrian* to join *Skyteam*, the airline decided to

join *Star Alliance* (probably due to its longer relationship with *Lufthansa*). From this specific moment, the nature of the cooperation between *Air France* and *Austrian Airlines* changed to a more complex one. Indeed, besides the simultaneous cooperation and competition between the two airlines, their membership to multilateral alliances added a competitive tension between the groupings. The configuration of this cooperative agreement can be represented in the Figure 25.

Figure 25. Configuration of the cooperative relationship between *Air France* and *Austrian Airlines*



We keep looking for new forms of competition in our fieldwork taking into account not only the firms but also their membership to alliances.

5.1.5. Loop 4: *Air France* and *Qantas*

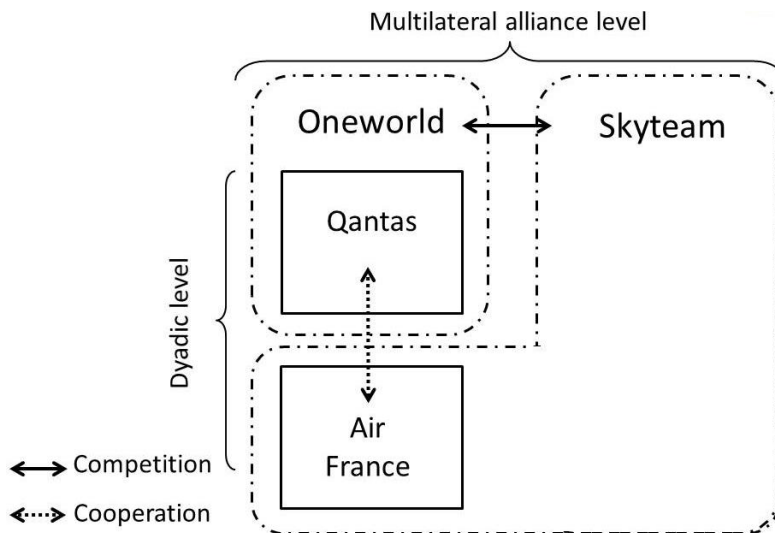
Screening the various airline alliances, we identified an interesting case that could match with a larger approach of cooperation, while not fitting into our theory. The relationship between *Air France* and *Qantas* is of interest for us.

Air France (France) and *Qantas* (Australia) are two legacy carriers with their hub in very distant zones: Europe for *Air France* and Oceania for Australia. Considering the large distance between their geographical areas, and after analyzing their network, one can admit that these airlines are not competitors. In fact, to fly from Paris to Sydney, passengers flying with *Air*

France will only fly on an *Air France's* flight during the first half of the flight (up to Hong-Kong or Singapore) and then continue their flight with *Qantas* to reach Sydney. There are no “100% *Air France*” or “100% *Qantas*” flights, that is to say flights in which the airline is the operating carrier during the entire journey. This cooperation has been formalized in 2004 (and extended in 2007) by a code-share agreement between *Air France* and *Qantas*.

If we take into account only these two firms at the dyadic level, we may say that there are pure allies with a vertical supplier-retailer relationship. However, this vision is partial because we neglect a fundamental aspect of the relationship: the membership to a global alliance. *Air France* and *Qantas* belong to two different multilateral alliances: *Air France* is a member of *Skyteam* while *Qantas* is associated to *Oneworld*. Since these two groupings compete at the global level, it is admitted that members of different global alliances are enemies simply because of their appurtenance. In this case, even if *Air France* and *Qantas* do not compete effectively, they are qualified as competitors because of the global alliances they belong to. To put things differently, *Air France* and *Qantas* could be the Romeo and Juliet of the airline industry: they are in love (because they fully cooperate with no rivalry) but their families disagree strongly because they should be with someone from the same clan. *Air France* and *Qantas* should be enemies and not lovers.

Figure 26. Configuration of the cooperative relationship between *Air France* and *Qantas*



Consequently, this multi-level analysis allows us to highlight a new kind of coopetitive situation (Figure 26). We identify simultaneous cooperation at the dyadic level and competition at the level of the global alliances. Since this status/affiliation-based competition clearly affects the cooperation between the firms, we can say that this is a coopetitive situation

The study of this new case raises the issue of the introduction of a new dimension (or value) in the previous table. This “Romeo and Juliet” case stresses a counter-intuitive fact: coopetition can occur between firms that are not direct competitors. It is then necessary to introduce a new question: is the competition between the firms direct or not? In this case, we clearly see that *Air France* and *Qantas* cooperate vertically, while being only in indirect competition (because of their affiliation to competition multilateral alliances). The indirect dimension of competition is a fundamental aspect that will have to be introduced in our typology.

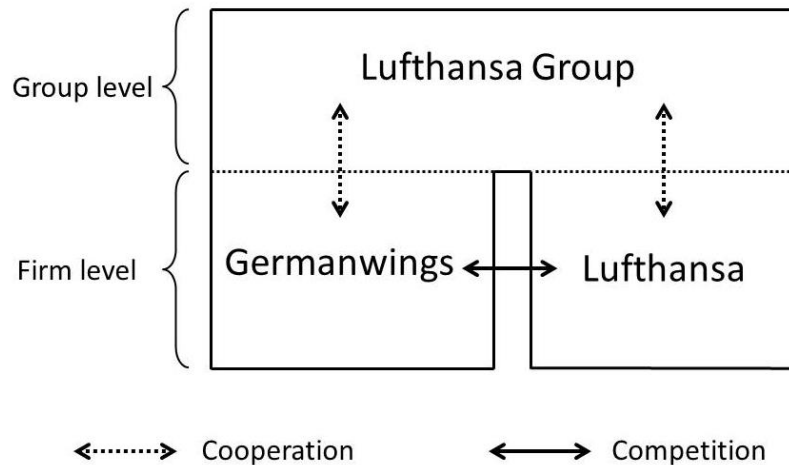
5.1.6. Loop 5: *Germanwings and Lufthansa Group*

To go beyond the cases found earlier, we study an interesting case of an airline and its holding being in a coopetitive situation. Founded in 1993, the German airline *Eurowings* is a competitor of *Lufthansa* essentially on domestic routes and on some international destinations. Observing the rapid development of low-cost carriers in Europe, *Eurowings* created in 1997 a low-cost department that became independent in 2002 under the name of *Germanwings*. At this time, *Eurowings* and *Germanwings* were serious competitors for *Lufthansa*, essentially on the domestic market and on leisure destinations. Conscious of the threat of these two airlines, *Lufthansa* decided to enter the capital of *Eurowings* in 2006 (with full ownership in 2009), bringing the two airlines into the *Lufthansa Group's* portfolio. Since this moment, *Germanwings* has been fully owned by *Lufthansa Group*.

However, despite belonging to *Lufthansa Group*, *Germanwings* remained relatively independent, essentially because it was targeting the leisure market on which *Lufthansa* was not very competitive. Consequently, on many domestic and international routes, *Germanwings* and *Lufthansa* compete together. In parallel, being a member of the *Lufthansa Group*, *Germanwings*

benefits from different advantages like being a member of *Lufthansa's* frequent flyer program. In this case, the structure of the cooperation is vertical, because *Lufthansa Group* acts as a supplier of services to help *Germanwings*. The cooperative relationship can be presented in the Figure 27.

Figure 27. Configuration of the cooperative situation between *Germanwings* and *Lufthansa Group*



At first sight, one could say that this case is not very different from those studied by Tsai (2002) or Luo (2005) when they analyze internal cooperation. In fact, this case is a bit different because we do not study the cooperative tensions between two subsidiaries of the holding but between the holding and one of its members. Consequently, the actors at stake are not at the same level: *Germanwings* is an infra-organization of *Lufthansa Group* which is a meta-organization. It is then possible to witness some cases of cooperation between a firm and its group, that is to say between organizations of different natures.

5.1.7. Loop 6: *Lufthansa and Star Alliance*

Going back to the fieldwork, we find a last case for the construction of our typology. This case poses the question of cooperation with oneself. In this loop, we study the situation in which a multilateral alliance can be in a cooperative situation with one of its own members.

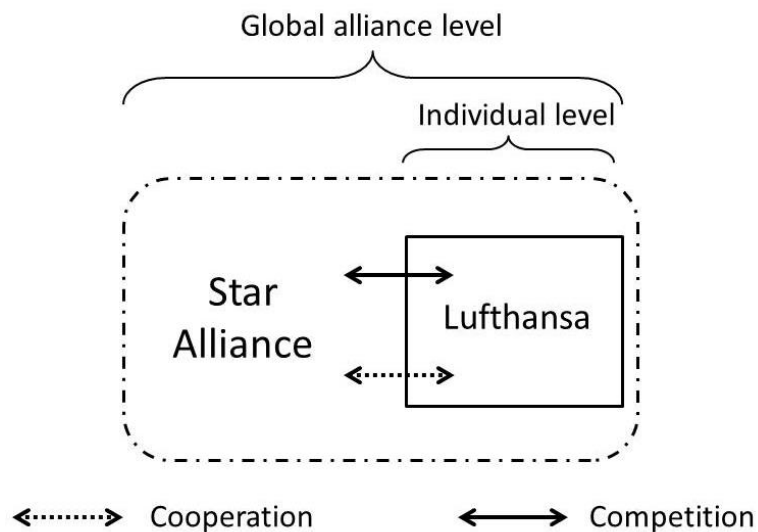
To understand this empirical situation, it is important to remind that in parallel to traditional flight tickets sold to individuals by airlines, there exist “corporate travel contracts” for firms. In this case, a travel manager signs a corporate contract with an airline for a given period of time (one or two years). This agreement gives access to preferential fares for some routes to the employees of this firm when they fly with this airline. Very often, a firm signs a corporate travel contract with an airline offering routes to its most important markets. Most airlines offer such corporate contracts to business passengers because they are the most profitable customers. If one keeps in mind that global airline alliances have been created for business passengers (Iatrou & Oretti, 2007), it was not surprising to witness the rapid emergence of corporate contracts offered by these global alliances. For instance, *Star Alliance* offers its own contract called “Corporate Plus” to meet the needs of travel managers. Actually, this contract is a sort of package or bundle in which several airlines link their services to business passengers. The travel manager signs a *Star Alliance* contract with only one interlocutor (instead of an interlocutor for each airline) and standardized services for all participating airlines. However, we must note that a *Star Alliance* contract does not necessarily mean that all members of the alliance will participate in the corporate contract. A *Star Alliance* contract can gather only 3 or 4 airlines of the grouping if required by the customer.

Now, we focus on the case of a specific *Star Alliance* airline: *Lufthansa*. As an airline, *Lufthansa* spends a lot of energy looking for new business customers interested in signing a corporate contract. Generally, *Lufthansa* cooperates with *Star Alliance* and participates in a *bundle* to convince a firm to select the *Star Alliance* contract (and not *Skyteam*’s one for instance). In this case, a percentage of the revenue (according to the number of flights or miles realized by the customer on *Lufthansa*’s flights) is given to *Lufthansa*. However, sometimes, when *Lufthansa* thinks that it can expect higher revenues by going it alone, it may enter in competition with a *Star Alliance* contract (without *Lufthansa*). If *Lufthansa* wins the customer, then it gets 100% of revenues generated.

This situation can be interpreted through the cooperation point of view. For some customers, *Lufthansa* and its multilateral alliance will cooperate in order to convince the customer to select the bundle. However, for other customers, *Lufthansa* and *Star Alliance* will

compete to get the customer, because *Lufthansa* wants more revenues than those expected within the bundle. We note that this kind of competitive tensions between the multilateral alliance and one of its members can also be observed in meta-organizations (Ahrne & Brunsson, 2008). The combination of these cooperative and competitive behaviors clearly leads us to an analysis of the situation in terms of cooptation (Figure 28).

Figure 28. Configuration of the cooptative situation between *Lufthansa* and *Star Alliance*



The study of this last case is the opportunity to show that cooptation can not only intervene between different actors (Rusko, 2011), but also actors playing at different organizational levels. However, compared to the previous case, in this one, we clearly see that the cooptative relation is due to the embeddedness of the firm in the multilateral alliance. In addition, we observe that when actors cooptate while playing at different levels, the tensions can take many forms. Beyond the question of “who will get the customer”, more subtle tensions remain such as knowing how the bargaining power within the multilateral alliance can evolve.

5.1.8. *A typology of cooptative situations*

Based on our loops, we draw our typology of cooptative situations. This typology must take into account the different dimensions put forward by the theoretical and empirical challenges

we highlighted. We remind that we used the concepts of “levels” as a thread for our analysis of competition in the airline industry. We define the dimensions of our typology (Table 12) and then classify our cooperative agreements (Table 13).

The grey zones in the Table 13 correspond to “compressions”, that is to say cases that cannot exist for different reasons. According to Elman (2005), there are two forms of compressions. “Empirical compressions” are situations that are not observed on the fieldwork and “logical compressions” are situations that could not make sense from a logical point of view. How can we justify the logical compressions in the typology? When two organizations (even at dissimilar different levels) are in a pure vertical relationship, they do not intervene at the same level on the market and never compete. Consequently, based on these two entities, we cannot observe cooperative tensions because there is only a cooperative dimension in their relationship. We remind that these logical compressions must be intended from a static point of view. In other words, organizations being in pure vertical relationship at the period t can't be competitors at the same time. However, from a dynamic point of view (which is not studied here), nothing prevents a supplier to enter the market of its retailer during the next period. Once this typology of cooperative situations drawn, we have to put names on these different forms of competition.

Table 12. Definitions of the dimensions of the typology

Names of the dimensions and terms	Details concerning the definition
Activity level	Refers to the levels in the value chain of the firm or in the industry
<i>Purely horizontal</i>	The two focal entities are on the same market and are present on the same activities
<i>Purely vertical</i>	The two focal entities are in a supplier-retailer relationship
<i>Combining horizontal and vertical</i>	The two focal entities compete horizontally on a given market and cooperate vertically on another market

Organizational level	Refers to the type of organization : meta-organization / organization / infra-organization
<i>Similar</i>	The two focal entities are of the same kind (e.g. two organizations or two infra-organisations...)
<i>Dissimilar</i>	The two focal entities have different organizational "statuses" (eg. a meta-organization and one of its members)
<i>Mixt</i>	The two focal entities are of the same kind but the cooperative tensions co-exist at different organizational levels.

Table 13. A typology of cooperative situations

		ACTIVITY LEVEL		
		PURELY HORIZONTAL	PURELY VERTICAL	COMBINING HORIZONTAL AND VERTICAL
ORGANIZATIONAL LEVEL	SIMILAR	Lufthansa and Singapore Airlines		Virgin Atlantic and British Airways
	DISSIMILAR	Lufthansa and Star Alliance		Germanwings and Lufthansa Group
	MIXT	Air France and Austrian Airlines	Air France and Qantas	Air France and Air Canada


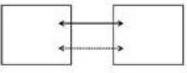
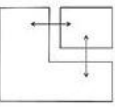
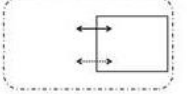
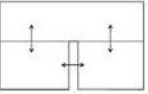
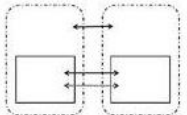
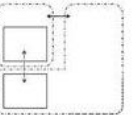
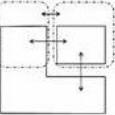
■ Logical compression

5.2. Labeling new forms of coopetition

Our qualitative analysis has led to the identification of new situations of coopetition. A labeling process is now required to put names on these situations. As says Nietzsche, the simple fact of putting a name or a label on a situation is very important because it is the first step to understand it more in depth. We identify different forms of coopetition using our cases. To name these different kinds of coopetition, we try to use a systematic rule. As our typology is the result of crossing the activity and organizational levels, the names of our forms should reflect this structure. We present our names in the Table 14 to show how these different forms of coopetition are related to each other.

Now that we went through the identification and labeling steps of these different forms of coopetition, we have to go beyond and try to understand the implications of these new forms of coopetition.

Table 14. A typology of coopetition forms based on a multi-level approach

		ACTIVITY LEVEL		
		PURELY HORIZONTAL	PURELY VERTICAL	COMBINING HORIZONTAL AND VERTICAL
ORGANIZATIONAL LEVEL	Logical compression 			
	SIMILAR	Homogenous horizontal coopetition 		Homogenous orthogonal coopetition 
	DISSIMILAR	Heterogenous horizontal coopetition 		Heterogenous orthogonal coopetition 
MIXT	Mixed horizontal coopetition 	Mixed vertical coopetition 	Mixed orthogonal coopetition 	

6. DISCUSSION AND IMPLICATIONS OF THESE NEW FORMS OF COOPETITION

Looking backwards, we wonder what the implications of all these new forms of cooperation are. We identify three directions: the theoretical implications, the methodological implications and finally the managerial ones.

6.1. Theoretical implications of a multilevel vision of cooperation

Going back to the seminal contribution of Brandenburger & Nalebuff (1996) on cooperation, we can note that the question of the nature of cooperation was already raised. In their book, they precise *“a player is your competitor if customers value your product less when they have the other player’s product than when they have your product alone”* (p.18). This extended definition of competitors has been rejected few years later with the contribution of Bengtsson & Kock (2000) saying that competitors are *“actors that produce and market the same products”*. Until now, most contributions relied on this restricted (but efficient) definition of competitors based either on a market or on a production approach.

Based on a multi-level approach, we suggest going beyond the traditional vision of competition in contributions on cooperation. It is important to study the competition aspect beyond the traditional multi-market approach (Bernheim & Whinston, 1990). This broader view offers a higher explicative power of the dynamics of cooperation. In fact, as it is shown by Fernandez (2011), there are different forms of cooperative tensions, and usually contributions do not offer an integrative framework showing how these tensions interact at different levels. A multi-level analysis of cooperative tensions clearly improves our understanding of cooperative tensions.

In addition, this typology shows new directions to contribute to the debate concerning the structure and the boundaries of cooperation. Based on this work, there exists cooperation only when the organizations interacting are competitors. However, to encompass the previous contributions aiming at extending the boundaries of cooperation, we suggest that this notion of

competitors must be assessed at different levels and should include indirect competitors. Using the multilevel approach, we aim at gathering all the existing articles concerning the boundaries of cooperation within a single theoretical framework.

6.2. Methodological implications of this research

From a methodological point of view, there are two kinds of implications: the relevance of a multilevel analysis of cooperation and the originality of the abductive approach to extend the knowledge on cooperation.

To put the finger on these new forms of cooperation, we implemented a multi-level analysis. This methodology was relevant because we knew that a multi-level approach had already led to promising results on alliances (Gnyawali & Madhavan, 2001; Hagedoorn & Frankort, 2008; Lecocq, 2002). Using this multi-level framework, we have been able to identify these new categories of cooperation. Clearly, we would like to stress on the importance of studying cooperation beyond the dyad, but not as it has been done until now. Previously, we explained that most articles emphasized on the network aspect of cooperation, taking into account more than two firms. But all these contributions were staying at the same level of analysis with a focus either on the level of the firms or on the network.

We suggest that instead of having a simple lens analyzing firms at a single level, we should try to analyze this phenomenon with a multifocal lens allowing us to see sharply the interactions between the different levels of analysis. This effort could allow us to solve some paradoxes or explain with more precision the dynamics of cooperation. For instance, if we stay at the level of the dyad, we don't always understand the competitive dynamics because we miss the context in which firms are embedded. A multi-level approach could explain more precisely how strategic moves result from the interactions between elements at different levels. A real research agenda could be set in order to study cooperation through a multi-level lens. Many contributions could be revisited and probably linked within an integrative framework.

The originality of this article also resides in the choice of an abductive process to extend our understanding of cooperation. To our knowledge, while most typologies were actually

elaborated using an abductive process, few articles relate the construction process. As a consequence, it is not always easy for the reader to understand why the authors have chosen these specific dimensions and terms. Thus, we think that stressing on the construction process of typologies would be of great value to justify the relevancy of new typologies of coopetition.

6.3. Managerial implications of a multilevel vision of coopetition

One of the consequences of the introduction of the network approach of coopetition has been to change managers' vision of competitive relationships (Bengtsson & Kock, 2000; Dagnino & Padula, 2002; Gnyawali et al., 2008). Indeed, considering competitive relationships with more than two actors has pushed managers to think beyond their traditional dyadic vision of interactions.

As the network approach has changed the understanding of coopetition, we think that adopting a multilevel vision of competitive agreements could also enhance the analysis of coopetition by managers. Based on our interviews, we clearly noticed that most of them tend to focus their attention on their direct competitors, minimizing competitive threats coming from other organizations. In addition, they very often analyze competitive tensions at a single level: their own level, as they do not really pay attention to the other ones. Consequently, when observing the environment in which they evolve, managers tend to minimize the interactions between the different levels of their environment. Addressing more systematically the different organizational and activity levels becomes then a necessity for managers. It would allow them to have a more exhaustive vision of their environment in order to assess more precisely the opportunities and risks of competitive agreements.

7. CONCLUSION

The main objective of our contribution was to study coopetition through a multi-level analysis. More precisely, we wanted to identify new forms of coopetition that could be understood only through a multi-level lens. We distinguished seven forms of coopetition using different cases

from the airline industry. These cases also allowed us to put forward some methodological and theoretical challenges. We highlighted the important implications of a multi-level approach of cooperative agreements. However, our contribution presents shortcomings and could be improved in several ways.

The focus made on a single industry is one of the first limits we can observe. This methodological choice has been justified previously (characteristics of the industry, in-depth knowledge of the agreements, ability to compare “comparable cases”, etc.). Yet, the question remains to know whether our results are industry-specific or not. In other words, could we find equivalent results in another industry? Indeed, it is very hard to assess the importance of the structural characteristics of the industry on the strategies implemented by actors. Without posing a purely deterministic approach, we can reasonably wonder whether the rules of the airline industry play a significant role in the emergence of such forms of cooperation.

The second limit is clearly related to the previous one. Beyond the question of the characteristics of the industry, we must ask whether these results are context-specific or not. Even remaining in the airline industry, several hypotheses or rules may be due to the current context but could change in the future. Let's focus on few examples in order to find alternative hypotheses. Most code-share agreements are carefully watched by regulatory bodies in order to minimize potential harm to the consumers (European Commission, 2007). Consequently, many forms of cooperation are second-best solutions chosen by airlines to avoid a condemnation by the regulator. A second example: several tensions in our cases were due to internal rules, as “exclusivity agreements”, that are clearly context-based. What if these hypotheses were to be changed? What could happen without the exclusivity agreement clause? Such rival hypotheses should be tested and could probably lead to interesting results.

The third limit is more a direction for future research. In the last part, we identified some elements concerning the question of the stability of cooperative agreements. We wanted to go beyond the traditional dyadic approach of instability (Das & Teng, 2000) and we stressed on the importance of the affiliation on stability. Yet, other factors should be taken into account. For instance, removing a cooperative agreement from its context does not make sense. To study the stability of cooperative agreements, it is necessary to identify the alternate partners (Greve et al.,

2013) in order to see if they are more compatible than the cooperative partner. A broader vision of dyadic cooperative agreements is then required: through the context/environment and through a multi-level vision.

A fourth limit is the relative absence of analysis of the managerial implications of these new forms of cooperation in our contribution. Some articles and presentations have already studied the way teams were dealing with cooperation (Fernandez & Le Roy, 2012; Pellegrin-Boucher & Fenneteau, 2007) but essentially in a dyadic configuration and/or for innovation projects. The identification of our new forms of cooperation clearly calls for new ways of dealing with cooperation at the managerial level. It would be very interesting to study more in-depth how firms involved in these new forms of cooperation deal with these tensions playing at different levels.

To conclude, this contribution is just a first step to develop a research program on the relevance of multi-level analyses for cooperation. Different avenues for future research have been identified (and many more could be found) showing the interest of using a multi-level framework to study cooperative agreements.

8. REFERENCES

- Abbott, A.D. (2001) *Time Matters : on Theory and Method*, University of Chicago Press: Chicago.
- Ahrne, G., Brunsson, N. (2008) *Meta-organizations*, Edward Elgar: Cheltenham, Glos, UK; Northampton, MA.
- Aliseda, A. (2006) *Abductive Reasoning*, Springer: New York.
- Bengtsson, M., Kock, S. (1999) 'Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194.
- Bengtsson, M., Kock, S. (2000) "'Cooperation" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously', *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- Bernheim, B.D., Whinston, M.D. (1990) 'Multimarket Contact and Collusive Behavior', *RAND Journal of Economics*, 21(1), 1–26.
- Bilotkach, V. (2005) 'Price Competition between International Airline Alliances', *Journal of Transport Economics and Policy*, 39(2), 167–190.
- Bilotkach, V., Hüscherlath, K. (2011) 'Antitrust Immunity for Airline Alliances', *Journal of Competition Law and Economics*, 7(2), 335–380.
- Bissessur, A., Alamdari, F. (1998) 'Factors affecting the operational success of strategic airline alliances', *Transportation*, 25(4), 331–355.

- Bonel, E., Rocco, E. (2009) 'Coopetition and business model change: a case-based framework of coopetition-driven effects', in Dagnino, G.B. and Rocco, E., eds., *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Routledge: New York; London.
- Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996) *Co-Opetition: 1. A Revolutionary Mindset That Redefines Competition and Cooperation; 2. the Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday: New York.
- Chiambaretto, P. (2011) 'La coopération ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept', *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), 95–104.
- Czakov, W., Dana, L.P. (2012) 'Coopetition at work: How firms innovate to shape the airline industry', Presented at the 5th EIASM Workshop on Coopetition, Katowice.
- Dagnino, G.B. (2009) 'Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation', in Dagnino, G.B. and Rocco, E., eds., *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Routledge: New York; London.
- Dagnino, G.B., Padula, G. (2002) 'Coopetition strategy - A new kind of interfirm dynamics for value creation', in *EURAM – The European Academy of Management*, Stockholm.
- Das, T.K., Teng, B.-S. (2000) 'Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective', *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Das, T.K., Teng, B.-S. (2002) 'Alliance constellations: A social exchange perspective', *The Academy of Management review*, 27(3), 445–456.
- Depeyre, C., Dumez, H. (2010) 'The role of architectural players in coopetition: the case of the US defense industry', in Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B. and Le Roy, F., eds., *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar: Cheltenham, 124.
- Dowling, M.J., Roering, W.D., Carlin, B.A., Wisnieski, J. (1996) 'Multifaceted Relationships Under Coopetition Description and Theory', *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 155–167.
- Doz, Y.L., Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage: the Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press: Boston.
- Dubois, A., Gadde, L.-E. (2002) 'Systematic combining: an abductive approach to case research', *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dumez, H. (2011) 'Qu'est-ce que la recherche qualitative?', *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), 47–58.
- Dumez, H. (2012) 'Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative?', *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), 3–9.
- Dumez, H., Jeunemaître, A. (2005) 'Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche', *Finance, Contrôle et Stratégie*, 8(1), pp. 27–48.
- EC DG COMP (2007) *Competition Impact of Airline Code-share Agreements*, EC DG COMP.
- Elman, C. (2005) 'Explanatory Typologies in Qualitative Studies of International Politics', *International Organization*, 59(02), 293–326.
- Fann, K. (1970) *Pierce's Theory of Abduction*, Martinus Nijhof: The Hague.
- Fernandez, A.-S. (2011) *Le Management de La Coopération: Le Cas Des Programmes Spatiaux de Télécommunications Européens*, PhD Thesis, University of Montpellier I
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F. (2010) 'Pourquoi coopérer avec un concurrent?', *Revue française de gestion*, n° 204(5), 155–169.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F. (2012) 'Managing coopetitive tensions through managerial innovation: The implementation of coopetitive team-projects', Presented at the EURAM – The European Academy of Management, Rotterdam.
- George, A.L., Bennett, A. (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, MIT: Cambridge, Mass.

- Gimeno, J. (2004) 'Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation', *Academy of Management Journal*, 47(6), 820–842.
- Gnyawali, D.R., He, J., Madhavan, R. (2008) 'Co-opetition. Promises and challenges', in Wankel, C., ed., *21st Century Management: A Reference Handbook*, Sage Publications: London, 386–398.
- Gnyawali, D.R., Madhavan, R. (2001) 'Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective', *Academy of Management Review*, 26(3), 431–445.
- Gnyawali, D.R., Park, B.-J. (2009) 'Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model', *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.
- Gnyawali, D.R., Park, B.-J. (2011) 'Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation', *Research Policy*, 40(5), 650–663.
- Gomes-Casseres, B. (1996) *The Alliance Revolution: the New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Greve, H.R., Mitsuhashi, H., Baum, J.A.C. (2013) 'Greener Pastures: Outside Options and Strategic Alliance Withdrawal', *Organization Science*, 24(1), 79–98.
- Gudmundsson, S.V., Rhoades, D.L. (2001) 'Airline alliance survival analysis: typology, strategy and duration', *Transport Policy*, 8(3), 209–218.
- Gueguen, G. (2009) 'Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminals', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 135–153.
- 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*, 25, 503–530.
- Holloway, S. (2008) *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Ashgate Publishing, Ltd.: London.
- IATA (2007) 'Passenger Glossary of Terms'.
- Iatrou, K. (2004) *The Impact of Airline Alliances on Partners' Traffic*, PhD Thesis, Cranfield University
- Iatrou, K., Oretti, M. (2007) *Airline Choices for the Future: from Alliances to Mergers*, Ashgate: Burlington.
- Lacoste, S. (2012) "'Vertical coopetition": The key account perspective', *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649–658.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C. (1997) 'Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model.', *The Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.
- Lazarsfeld, P., Barton, A. (1965) 'Qualitative Measurement in the Social Sciences: Classification, Typologies, and Indices', in Lerner, D. and Lasswell, H., eds., *The Policy Sciences*, Stanford University Press: Stanford, 155–192.
- Lazzarini, S.G. (2007) 'The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines', *Strategic Management Journal*, 28(4), 345–367.
- Lazzarini, S.G. (2008) 'The transition from alliance networks to multilateral alliances in the global airline industry', *Brazilian Administration Review*, 5(1), 19–36.
- Le Roy, F., Yami, S., Dagnino, G.B. (2010) 'La coopération: une stratégie pour le XXI^e siècle', in *Stratégies de Coopération: Rivaliser et Coopérer Simultanément*, De Boeck: Bruxelles.
- Lecocq, X. (2002) 'La question des niveaux d'analyse en sciences de gestion', in Mourgues, N., ed., *Questions de Méthodes En Sciences de Gestion*, Editions EMS: Paris.
- Lecocq, X. (2003) *Comportements D'acteurs et Dynamique D'un Réseau Interorganisationnel: Le Phénomène Des Écarts Relationnels*, PhD Thesis, University of Lille I
- Luo, Y. (2005) 'Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries', *Journal of World Business*, 40(1), 71–90.
- Merton, R.K., Lowenthal, M.F., Kendall, P.L. (1990) *The Focused Interview: a Manual of Problems and Procedures*, Free Press: New York; London.
- Mills, S. (2011) 'Airline Alliance Survey', *Airline Business*, 27(9), 29–47.

- O'Toole, K. (2000) 'The global groupings', *Airline Business*, (July).
- Odoni, A. (2009) 'The International Institutional and Regulatory Environment', in Belobaba, P., Odoni, A.R. and Barnhart, C., eds., *The Global Airline Industry*, John Wiley & Sons, Ltd: Chichester, U.K., 19–46.
- Oum, T.H., Zhang, A., Park, J.-H. (2000) *Globalization and Strategic Alliances : the Case of the Airline Industry*, Pergamon: Amsterdam; Oxford.
- Paavola, S. (2004) 'Abduction as a Logic and Methodology of Discovery: the Importance of Strategies', *Foundations of Science*, 9(3), 267–283.
- Park, J.-H. (1997) 'The effects of airline alliances on markets and economic welfare', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 33(3), 181–195.
- Pellegrin-Boucher, E., Fenneteau, H. (2007) 'Le management de la coopération : Le cas du secteur des ERP', *Revue française de gestion*, 33(176), 111–124.
- Reitzes, J., Moss, D. (2008) 'Airline Alliances and Systems Competition', *Houston Law Review*, 45, 293.
- Richardson, R., Kramer, E.H. (2006) 'Abduction as the Type of Inference That Characterizes the Development of a Grounded Theory', *Qualitative Research*, 6(4), 497–513.
- Rubin, H.J., Rubin, I.S. (2012) *Qualitative Interviewing : the Art of Hearing Data*, SAGE: Los Angeles, CA [etc.].
- Rusko, R. (2011) 'Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry', *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311–320.
- Shaw, S. (2011) *Airline Marketing and Management*, Ashgate: Farnham, Surrey; Burlington, VT.
- Siregar, S., Dagnino, G.B., Garraffo, F. (2009) 'Content Analysis and Social Network Analysis: A Two-Phase Methodology in Obtaining Fundamental Concepts of Coopetition.', *Business and Economics*, 14(2), 1–11.
- Tsai, W. (2002) 'Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing', *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Walley, K. (2007) 'Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research', *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 11–31.
- Wassmer, U., Dussauge, P. (2011) 'Value Creation in Alliance Portfolios: The Benefits and Costs of Network Resource Interdependencies', *European Management Review*, 8(1), 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*, 33(7), 871–883.
- Wassmer, U.F. (2007) *Alliance Portfolios and Value Creation: Theory and Empirical Evidence from the Global Airline Industry*, PhD Thesis, University of Ramon Llull
- Wilhelm, M.M. (2011) 'Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis', *Journal of Operations Management*, 29(7–8), 663–676.
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications: Los Angeles, Calif

CHAPITRE 4: RESOURCE DEPENDENCE AND BALANCING OPERATIONS IN ALLIANCES: THE ROLE OF MARKET REDEFINITION STRATEGIES

Paul Chiambaretto (Ecole Polytechnique)

Abstract

This article studies how market redefinition strategies can contribute to the balancing of bargaining power in alliances. Relying on resource dependence theory, we study the causes of disproportionate power in alliances and describe various balancing operations that can be implemented to reduce dependence. In previous contributions, the existence of alternative sources to reduce the resource dependence was given exogenously, such that the set of balancing operations was rather limited. Implementing a multiple case study on air-rail intermodal strategies, we stress on the possibility for a firm to pro-actively redesign its market boundaries in order to look for new partners. These market redefinition strategies reduce the dependence upon powerful partners on the traditional market and offer new strategic options in terms of partnerships for the focal firm. In addition, we also observe that firms can implement processes in order to increase the quality of the substitution offered by these new substitutes. We draw several theoretical and managerial implications concerning the role of market redefinition strategies in alliance development.

Mots-clés

Resource dependence, alliances, power imbalance, market redefinition strategies, market convergence, air-rail intermodality

Remarques

La version de l'article présentée dans cette thèse correspond à celle soumise à *Long Range Planning*.

« *Connaître, ce n'est point démontrer, ni expliquer.*

C'est accéder à la vision »

Antoine de Saint-Euxpéry, *Pilote de guerre*

1. INTRODUCTION

As a firm grows, it needs more resources (Churchill & Lewis, 1983; McKelvie & Wiklund, 2010) to deal with the requirements of each stage of its life cycle. However, a firm can't possess all the resources needed (Penrose, 1959; Rumelt, 1984) and may rely on alliances to access critical resources (Brouthers et al., 1995 ; Das & Teng, 2000a; Dyer & Singh, 1998). This resource-based view of alliances can be completed by a resource dependence view (Pfeffer & Salancik, 1978). Within this framework, resource dependent firms try to manage their access to resources in an uncertain environment. Alliances are thus a way to reduce their uncertain resource access by absorbing these constraints (Hillman et al., 2009). However when an alliance is created, new issues may emerge such as the management of the bargaining power between partners (Emerson, 1962; Huxham & Beech, 2008; Yan & Gray, 1994). Indeed, if one of the partners has too much power, it will try to keep most of the value created within the scope of the alliance (Cook et al., 1983; Cox et al., 2000). In addition, when one of the partners is not easily substitutable (Bae & Gargiulo, 2004; Xia, 2011), the power imbalance is accentuated, increasing the likelihood of a hold-up by the most powerful one (Klein et al., 1978). Considering the danger of a powerful partner, it is crucial to understand how a firm can reduce its dependence upon a partner by developing new forms of balancing operations (Emerson, 1962).

Building on the resource dependence theory (RDT) literature (Hillman et al., 2009; Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 2005), we study the issue of power in alliances (Casciaro & Piskorski, 2005; Xia, 2011). The RDT is a particularly relevant framework since it integrates the concept of power (throughout dependence upon a partner) to study relations between actors and also for alliances (Huxham & Beech, 2008). Considering the specific case of alliances, this power imbalance can come from a unique position in the alliance network (Cook et al., 1983; Gnyawali & Madhavan, 2001; Polidoro et al., 2011), from a specific access to critical resources (Medcof, 2001) or from the low strategic importance of the alliance for one of the partners (Inkpen &

Beamish, 1997). Whatever the source of power imbalance, the more powerful partner usually extracts more value from the partnership at the expense of the weaker one (Friedkin, 1986). To avoid this situation, the weak firm can implement a set of actions reducing the power imbalance. Applied to alliances, these balancing operations (Emerson, 1962) can involve using a third party to moderate the threat of the powerful partner (Bae & Gargiulo, 2004) or finding other partners to access these resources (Xia, 2011). In fact, the RDT view of alliances is very agential since it poses that a firm can manage power in its alliance portfolio (Hoffmann, 2005 ; Huxham & Beech, 2008). We investigate new possibilities of actions to reduce the dependence upon a partner (and consequently its power).

Recent contributions have stressed on the central role of substitutability of partners on the instability of alliances (Greve et *al.*, 2013; Rahman & Korn, in press; Xia, 2011). The presence of outside options clearly impacts the relations between partners as they consider the possibility of partnering with other firms if the alliance fails. However, most articles adopt a narrow vision of substitutes by remaining within the same market. The market and the firms in it are thus exogenously given to the focal firm which has no choice else than working with them. This is in contradiction with various contributions considering that firms can pro-actively define their market (Geroski, 1998; Kim & Mauborgne, 2005; Santos & Eisenhardt, 2009). By redefining its market boundaries, a firm can increase the substitutability of its partners and consequently reduce their bargaining power. In fact as it contributes to the convergence of markets (Hacklin et *al.*, 2009; Pennings & Puranam, 2001), the firm reduces its dependence upon its powerful partners and finds more profitable ways to access critical resources. We implement an inductive analysis (Thomas, 2006) to understand how market redefinitions and bargaining power of partners are related.

We conduct this work by studying air-rail intermodal strategies, i.e. alliances in which an airline cooperates with a rail operator to access cities it can't serve alone (for legal or economic reasons). Focusing on the French market, we observe that these alliances have been created in order to bypass the national airline whose power is too strong. By redefining the boundaries of their markets, these foreign airlines have increased the number of outside options in order to select

the most profitable one. We put forward that these market redefinition strategies are clearly designed in order to reduce the dependence upon a powerful partner. In addition, we also observe that firms can implement processes in order to increase the quality of the substitution offered by these new substitutes. Contrary to previous contributions that have focused on the importance of substitutability on alliance survival (Xia, 2011) or alliance withdrawal (Greve et al., 2013), we study power issues when entering an alliance and, therefore, when particular attention is paid to the bargaining power that shapes the negotiation of the new deal.

This research is structured as follows. First, we begin by reviewing the existing literature on power in alliances and on market redefinition strategies. We then detail our methods and introduce the empirical setting of the research. In a third part, we present our main findings and details the ins and outs of these market redefinition strategies. In the following part, we draw theoretical conclusions from the case while putting these results in perspective. Finally, in the last part, we conclude and propose directions for future research.

2. THEORETICAL BACKGROUND

To study how resource dependent firms can implement market redefinition strategies to reduce power imbalance, we have to position ourselves in the existing literature. We draw from three different approaches. First, we justify the use of alliances by firms using the RDT. Then, we try to understand how power can emerge in alliances and describe solutions offered to balance it. Finally, we address the issue of market redefinitions as strategies implemented by firms.

2.1. Resource dependence and alliances

The main idea of the Resource Dependence Theory has been to understand the behavior of an organization by replacing it in its environment (Pfeffer & Salancik, 1978). According to them, a firm's behavior is essentially affected by the way it accesses the critical resources it needs in its environment. In fact, the concept of power plays a crucial role in the RDT, since having control over strategic resources is essential (Ulrich & Barney, 1984). Firms try to reduce other's power

over them, while increasing their own power over others (Hillman et al., 2009). This new vision of firms poses that firms are not autonomous entities, and are consequently highly interdependent. This interdependence creates uncertainty for the firm that has to manage it using different actions. To reduce this resource dependence, the firm can absorb this constraint by creating either mergers or alliances (Haleblian et al., 2009). Following Gulati (1998), we define an alliance as a voluntary arrangement between firms involving exchange, sharing, or codevelopment of products, technologies, or services. Empirically, Park & Mezas (2005) found that alliances formed in period of low munificence (i.e. when few resources are available in the environment) were characterized by higher stock market reactions, confirming the idea that alliances are a way to get control over scarce resources.

However, this notion of resource interdependence is too vague because it combines different dimensions that need to be distinguished (Casciaro & Piskorski, 2005; Gulati & Sytch, 2007). The ambiguity comes from the symmetry implied by the notion of resource interdependence which is rarely true. In fact, in most dyadic relations, one of the actors is more powerful than the other one. Casciaro & Piskorski (2005) suggested distinguishing two dimensions of resource interdependence: power imbalance and mutual dependence. Power imbalance evaluates the difference in the power of each actor over the other. It can be measured as the difference or the ratio between the two dependencies (Lawler & Yoon, 1996). In parallel, mutual dependence is a way to assess the existence of bilateral dependencies in the dyad. It can be calculated as the sum or the average of actors' dependence upon the other ones (Bacharach & Lawler, 1981). This distinction is central because it changes the predictions of the RDT. Casciaro & Piskorski (2005) highlighted that the higher the power imbalance in a dyad the lower the likelihood of creating an alliance. Indeed, the powerful partner has no incentive to create an alliance with the weak one because it would mean relinquishing its power and favorable conditions. On the contrary, when mutual dependence is high, both firms have a strong incentive to cooperate as they have very few outside options. Based on these results, we clearly see that power plays a central role in alliance formation. More precisely, we observe that power imbalance is crucial in explaining alliance dynamics.

2.2. Power imbalance and balancing operations

Until the 1960s, there was not any real formalization of power. Almost everybody agreed on Weber's definition of power as the ability of an actor to realize his will even against the will of other actors. But this vision of power was problematic since it implied that an actor is powerful without considering the context. In his seminal contribution, Emerson (1962:32) noted that *"power is a property of a social relation; it is not an attribute of an actor"*. Consequently, an actor i is not powerful; it has power over another actor (actor j). The power of actor i over actor j (P_{ij}) can thus be defined as the amount of resistance on the part of j that can be potentially overcome by i . In fact, the power implicitly resides in the other's dependence: the more dependent the partner is, the more power the focal firm has over the partner. The dependence of actor i upon actor j (D_{ij}) is thus (1) directly proportional to i 's needs for resources that are mediated by j and (2) inversely proportional to the number of alternative actors able to provide the same resources to i . Emerson (1962) linked power and dependence with the following equation: $P_{ij}=D_{ji}$. If we apply these definitions of power to resources, we can say that actor i has power over j implies that (1) actor j needs actor i to realize its objectives and (2) actor i has a privileged access to resources that are critical for actor j .

As observed by Huxham & Beech (2008), the question of power in inter-organizational relationships has always been associated to the idea of imbalance. The difference in terms of power (i.e. dependence) between two actors is central to explain alliance dynamics (Cummings & Holmberg, 2012). Considering that power imbalance can be harmful, Emerson (1962) defined a set of balancing operations. A first option consists in reducing the cost of the relationship by reducing the resistance that can be overcome. By adjusting its goals towards the ones of the powerful partner, the weak firm suffers less from the power that may be exerted. A second option involves reducing the importance of goals that can be mediated by the powerful actor. In this case, the weaker firm diminishes the likelihood of a hostile intervention by the stronger firm. Finally, the third option is to cultivate alternative sources to reach the objective (for instance by cooperating with other firms having access to the same critical resources) in order to make the powerful partner less essential.

Applied to alliances, these balancing operations involve different solutions such as using a third party to moderate the threat of the powerful partner (Bae & Gargiulo, 2004) or finding other partners to access these resources (Xia, 2011). The common idea behind these contributions is to change the structure of the alliance network in order to reduce the bargaining power of brokers (Burt, 1992; Ryall & Sorenson, 2007). These actions consist in reducing the centrality of the powerful partner either in the strategy or in the network of the focal firm. If these balancing operations are rather useful, they remain in a traditional scope: the firm can avoid or bypass a partner, but always within the same market. Other options could thus be investigated such as redefining its market.

2.3. Redefinition of market boundaries

Alliances have always been related to the question of market redefinition. In fact, one of the first justifications for alliance creation was to enter new markets (Kogut, 1988; Dussauge & Garrette, 1999), especially international ones (Pan & Tse, 2000; Tse *et al.*, 1997). Historically, markets have been seen as an exogenous element of the environment in which the firm was evolving. The structure and the characteristics of the market were given to the firm whose conduct was rather pre-determined (Porter, 1980).

In the 1990s, a new vision of markets emerged with the idea that strategy was not necessarily passive but could result from an original vision of the market (Hamel & Prahalad, 1994). According to this new approach, firms can pro-actively impact their environment by changing the rules of the industry (Araujo, 2007; Callon, 1998; Kim & Mauborgne, 2005; Roy, 2009). This modeling role of the firm is even stronger when the market is relatively new and undefined (Santos & Eisenhardt, 2009). The reality might be a bit more subtle as firms may structure their environment while being affected by it (Geroski, 1998). The structure of the market is the result of these interactions as firms, by their actions, contribute to the emergence and the strengthening of specific market boundaries (Depeyre & Dumez, 2008; Muniesa *et al.*, 2007).

Alliances are among the actions implemented by firms to structure their market. They are particularly relevant when the market is emergent as they allows the first entrepreneurs to position their market vis-à-vis the other ones (Ozcan & Eisenhardt, 2009). By creating alliances or bundles of products, firms can combine neighboring markets and blur the existing boundaries (Bauer, 2005; Chiambaretto & Dumez, 2012; Gassmann et al., 2010). These strategies contribute to the convergence of existing markets and give opportunities to change the rules on the markets (Hacklin et al., 2009; Joshi et al., 1998 ; Lind, 2005; Pennings and Puranam, 2001). In fact, inter-industry alliances not only change the rules of the market, but they also affect the very nature of the alliance (Lew & Sinkovics, 2013), while improving the competitive position of the firm within its new reference market.

Combining these different insights, we observe that most solutions to reduce power imbalance within alliances remained within the same market. This traditional vision maintains the market or the network as elements exogenously given. In parallel, we described the emergence of a new literature considering that markets can be pro-actively designed by firms. Drawing from these pro-active strategies, we aim at seeing how market redefinition strategies can be used to implement balancing operations.

3. RESEARCH METHODS

3.1. Research design and empirical setting

To analyze how market redefinition strategies can improve the balance of alliances, we implemented an inductive multiple case study (Yin, 2009). This inductive approach is particularly relevant to study an emergent phenomenon such as market redefinition strategies (Glaser & Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989). This method is ideal to answer questions such as “how”, “what” or “why”, which is the case here. In fact, the primary purpose of this inductive analysis is to allow research findings to emerge from frequent and significant themes present in raw data (Thomas, 2006). The repetition of certain themes allows the researcher to give a central

role to them in the elaboration of a new theory. However, we must remain careful concerning the external validity of our results by keeping them in their context (DeRose, 1992; Gibbert et al., 2008; Yin, 2012).

To study these market redefinition strategies, we looked for markets that were converging, that is to say markets whose boundaries were getting blurred (Choi & Valikangas, 2001; Gassmann et al., 2010). This convergence could come from different drivers such as technology and actors' strategies (Hacklin et al., 2009). In addition, in order to link these market redefinition strategies to alliances, we should also observe cross-industry strategies such as alliances (Joshi et al., 1998; Stieglitz, 2003). Two converging markets were meeting all the criteria required: the air and rail transport industries in Europe. Over the last twenty years, the development of the high-speed train (HST) has been intensive in Europe (Givoni, 2006). With an increased speed, the train turned out to be a reliable alternative to planes for short distances (below 800km) and competition between the two modes became fierce (Ivaldi & Vibes, 2008). The convergence of the markets from the customers' point of view became official as legal cases clearly posed that air and rail transport modes belong now to the same relevant market (Chiambaretto & Decker, 2012). Beyond this competitive view, some authors have noted the emergence of cooperative strategies between airline and rail operators (Givoni & Banister, 2006, 2007; Socorro & Viicens, 2013). These cooperative strategies refer to the notion of intermodality which can be defined as *"the characteristic of a transport system, that allows at least two different modes to be used in an integrated manner in a door-to door transport chain"* (European Commission, 1997: 6). Airlines may thus create alliances with rail operators either to substitute non-profitable flights or to increase the size of the network by accessing new cities by train. These intermodal strategies play a more central role in airlines' strategies as the number of intermodal passengers increased significantly. For instance, at Paris-CDG airport, air-rail intermodal traffic increased by more than 300% between 1999 and 2011 while the air traffic increased by less than 50% during the same period (Direction Générale de l'Aviation Civile, 2011). These market redefinition strategies are particularly active and pose the question of the role of the bargaining power in their formation.

3.2. Data collection

We collected data from primary and secondary sources in order to gather more information and increase the quality of our data by triangulation techniques (Eisenhardt, 1989; Gibbert et al., 2008; Lincoln & Guba, 1985). Data was collected during the 2009-2012 period, when air and rail services were already considered as belonging to the same relevant market. During this period, several intermodal agreements existed in Europe and we had the opportunity to discuss with partners from more than 60% of the existing intermodal agreements.

Concerning the primary data, we conducted 43 semi-structured interviews in 27 different organizations. We tried to diversify the institutions studied in order to take into account the point of view of all stakeholders. Different types of organizations have been analyzed: airlines using (or having used) intermodal strategies, airlines that refused to use intermodality, airports, rail operators, etc. We interviewed different categories of managers: country managers, alliance managers, marketing directors depending on the firm. Every time, the goal was to interview the person in charge of signing the intermodal alliance. These interviews ranged from 35 to 135 min with an average length of 73 min. We notified managers that these interviews would remain confidential and to ensure confidentiality, notes were taken manually.

Table 15. Sources of the data

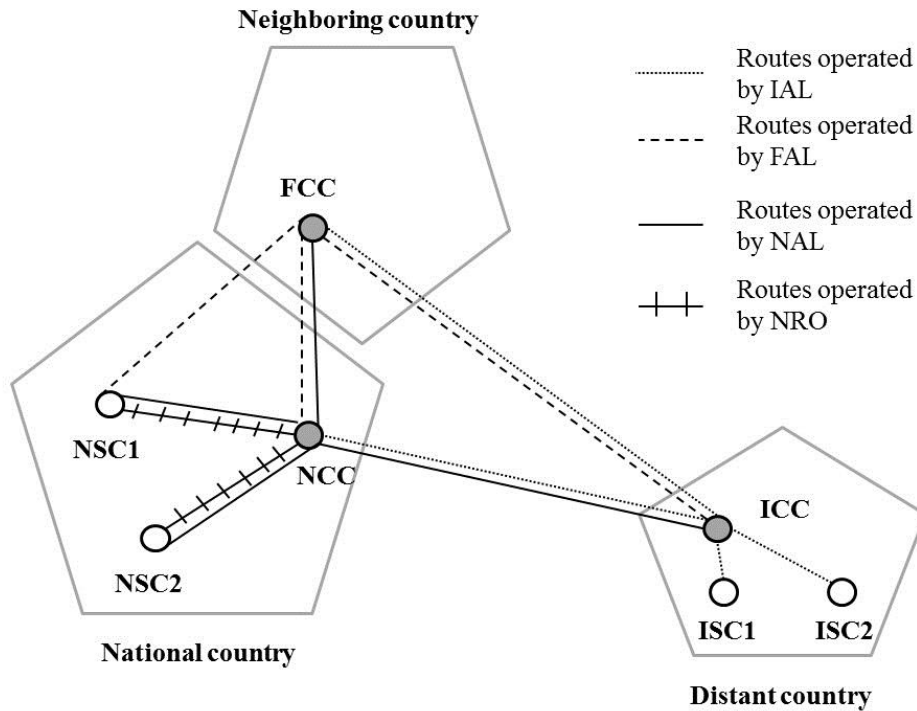
Category of source	Type of data	Number
Primary sources	Semi-structured interviews	43
	Airports	4
	Intermodal airlines	17
	Non-intermodal airlines	7
	Industry experts	5
	Rail operators	7
	Rail infrastructure managers	3
Secondary sources	Press articles	50+
	Internal documents	12
	Official reports	16
	Empirical articles and books	11
	Legal cases	3
	Conferences	11

In parallel, we collected secondary data from various sources: press articles, internal documents, official reports, etc. Secondary data was used to understand the context in which each organization was evolving at the time of the interviews while verifying the reality of the declarations made. The different sources are summarized in the Table 15. Once these elements collected, they have been coded in order to test the existence of patterns in the decision process leading to the formation of an intermodal alliance (Miles & Huberman, 1994).

4. FINDINGS

Before developing our findings, we briefly describe the context of our study and define some notations. We study how airlines want to access cities in a given country. Several actors interact on this geographic market. NAL is the national airline of the focal country and it is the most powerful actor at the airport of the national capital city (NCC). Especially, this actor is central because it is often the only airline able or allowed to carry passengers to a national secondary city (NSC). This focal country is surrounded by other countries which also have airlines. We name FAL the foreign airline of a neighboring country. FAL has access to some secondary cities of the focal country and may act as a substitute to access these NSC if passengers connect at the foreign capital city (FCC). Moreover, we note IAL the international airline of a distant country that can fly only to capital cities (NCC and FCC). The capital city of this international country is named ICC, while secondary cities are called ISC. Our study results from the study of several international airlines such that we will note them IAL1, IAL2, etc. Finally, we note NRO the national rail operator of the focal country. The NRO links the national capital city to secondary cities. These different actors and notations are summarized in the Figure 29.

Figure 29. Configurations and actions of airlines and rail operators



4.1. The necessity to create alliances to access markets

Most airlines aim at having a global network. In other words, they want to develop their commercial presence throughout the world. These expansion strategies can be explained by a set of factors concerning costs and revenues. Concerning revenues, a large number of destination increases the attractiveness of the airline compared to its competitors. This effect is essentially due to network effects, such that every time a new destination is added, the number of potential routes increases exponentially (Goedeking, 2010; Vasigh et al., 2013). Beyond this purely mechanical effect, a larger network improves the airline's brand awareness throughout the world. With more destinations in its portfolio, an airline increases the likelihood of being chosen by passengers, essentially frequent flyer ones who want to earn and burn their miles within the same airline (Shaw, 2011). Concerning costs, it is important to remind that airlines are characterized by very high fixed costs. Consequently, an extended network usually contributes to the development of economies of scale and scope, improving the load factor on main routes

while decreasing the unit cost per passenger (Belobaba et al., 2009; Holloway, 2008). By increasing revenues and decreasing costs, large networks should improve the profitability of airlines.

If some airlines have tried in the past to develop alone a truly global network, most of them failed to do so (such as *Pan American World Airways* which went bankrupt in 1991). It is actually very hard for a single airline to offer all destinations throughout the globe, either because they lack resources (financial resources, planes, etc.) or because they do not have traffic rights (Odoni, 2009; Park, 1997). In order to compensate the missing resources or traffic rights, airlines rely on alliances to access distant cities. A vice-president of an airline confirmed this reasoning:

“Our airline can’t open routes to all cities. We have to consider the market of a foreign country globally and create an alliance with a local airline to improve our access beyond the city we serve.” (Marketing Vice-President, NAL)

As we can see in this excerpt, airlines rely on alliances to bypass entry barriers (Gudmundsson & Lechner, 2006; Iatrou & Oretti, 2007). This vision of alliances is essentially relevant for complementary alliances, that is to say alliances that link the network of two airlines to increase the number of destinations offered. These complementary alliances are generally opposed to parallel alliances created to deal with over-capacity issues (Oum et al., 1996; Park, 1997). In our case, we focus on complementary alliances giving the international airline (IAL) access to secondary cities in the focal country.

4.2. Partner selection and bargaining power

Once an airline has decided to create an alliance to serve a given city, it must select a partner (Bierly & Gallagher, 2007; Holmberg & Cummings, 2009). Depending on the composition of its previous alliance portfolio (Hoffmann, 2005; Wassmer, 2010; Wassmer & Dussauge, 2012), the international airline may face different situations.

4.2.1. *If several airlines serve the national secondary city targeted*

When a country is large enough to host several domestic airlines or when the secondary city target is attractive for foreign markets, there might be several airlines serving the secondary city. Going back to Figure 1, if we take the example of NSC1, the secondary city is served by the national airline NAL but also by FAL, the airline from the neighboring country. From the point of view of the international airline IAL, having the choice between several partners is a good thing for at least two reasons. First, it puts IAL in a good position in the bargaining process and second, it allows finding a partner that fits well with its own characteristics. The existence of several partners offers benefits to IAL as it may choose between different substitutes and put them in competition. For instance, partnering with FAL is a way to access secondary cities in the focal country without having to cooperate with the national airline NAL.

“A passenger living in NSC1 can fly to ICC [International Capital City] using our alliance with FAL. Indeed, FAL offers flights towards four secondary cities in the [focal] country. In fact, the alliance allows us to increase our offer to and from regional cities without having to use new resources.” (Country manager, IAL 1)

To select the partner, the international airline IAL takes into account several characteristics. Different criteria were frequently mentioned by managers during the interviews: network complementarity, technical and brand compatibility, financial health, membership to a global alliance (such as *Star Alliance*, *Skyteam* or *Oneworld*), etc. For instance, when the potential partner belongs to the same global alliance as the international airline, the negotiation will be friendlier as they might already cooperate on other markets. In addition, belonging to the same global alliance improves the reputation and the trust of the potential partner (Bierly & Gallagher, 2007; De Man & Roijackers, 2009). The sharing process of the jointly created value is central in the bargaining process. Very often, the partner is selected according to the share of the benefits given to the international airline. The more value a potential partner wants to keep, the lower its attractiveness compared to the other airlines.

4.2.2. *If only the national airline serves the secondary city targeted*

For some specific destinations, economic or legal constraints may lead to the presence of a single airline: the national airline NAL. When only a single firm has access to resources, and if these resources are critical to other firms, this firm becomes a broker and can take advantage of its position (Burt, 1992; Ryall & Sorenson, 2007). This almost monopolistic position allows the national airline to be the only firm offering flights from and to this destination. Consequently, it is very unlikely that it may relinquish this advantage to another firm, especially a competitor. This is explained by the marketing director of IAL2.

"We are clearly in competition with NAL on the route between NCC and ICC. There is no reason for them to cooperate with us and give us access to NSC." (Marketing director, IAL 2)

If the international airline IAL needs to access these destinations, the national airline clearly enjoys a very high bargaining power because of the absence of substitutes. Under these circumstances, the national airline NAL agrees to sign an agreement to give access to these secondary cities, but the price paid by the international airline IAL is very high. The country manager of IAL 3 explains this feeding mechanism and the pricing policy:

"To feed international flights, airlines must sign partnerships with other airlines to bring passenger from secondary cities to the capital city [NCC] they serve. If the foreign airline has a pro-rate agreement with the national airline, then a reasonable share of the total price of the ticket is given to the national airline. However, if it is a simple agreement, the national airline asks for a very high price (more than 500\$) for the feeding flight, which is absolutely not profitable for the international airline. These pro-rate agreements are signed only if the national airline accepts to do so. But it doesn't have any incentive to sign a pro-rate agreement with a competitor." (Country manager, IAL 3)

In this configuration, the national airline NAL tries to extract as much value as possible from the agreement. The more dependent the international airline is the higher the price charged to the airline for the feeding flights. This agreement clearly reduces the competitiveness of the international airline IAL on long-distance flights, such that it may want to find more profitable solutions.

In order to be as exhaustive as possible, we must note that this bargaining power is not always used by the national airline NAL. Indeed, the national airline NAL can face a symmetrical situation as it wants to access secondary cities in foreign countries. If NAL exerts too much pressure on IAL to access the national secondary cities, it may face the same problem in IAL's country. Consequently, when both airlines (NAL and IAL) are dependent, the bargaining power of partners is far more balanced. This is confirmed by one of the country managers interviewed:

"When we have to serve key markets, we sign special agreements with NAL (for instance for the city NSC2). The price charged is high but it is the result of a negotiation. In fact, it is a two-way negotiation as we discuss the price to access the secondary cities using NAL, while NAL discusses the price to access our secondary cities using our airline." (Country manager, IAL1)

When the international airline IAL has few destinations to offer to the national airline NAL, we have seen that the large bargaining power of NAL yields excessive prices. In order to remain profitable, some international airlines have developed breakthrough strategies to access these destinations while bypassing the national airline.

4.3. Redefining market boundaries to reduce the dependence upon the national airline

The development of the high speed train (HST) in the last thirty years in Europe has contributed to the convergence between the air and rail transports (Campos & De Rus, 2009). In a first time, this technological convergence has led to the development of a strong competition between the two transportation modes (Ivaldi & Vibes, 2008). Every time a new high-speed line has been inaugurated, the air traffic has plummeted (Chiambaretto, 2013; Dobruszkes, 2011). This strong competition clearly impacts the national airline on its domestic destinations:

"NAL has been facing a central competitor over the last years: the high-speed train. We have a long experience of this competition such that we can assess with precision the impact (in terms of market share) of the introduction of a new high-speed line. The high-speed train is particularly relevant for travel times below three hours. It clearly reduces our market share and it is a non-sense for us to compete on these routes." (Strategy Vice-President, NAL)

The technological convergence is so strong that regulators now consider that air and rail transport belong to the same relevant market for distances below 800 km (Chiambaretto & Decker, 2012). This notion of convergence can be viewed from two sides: either substitution or complementarity (Greenstein & Khanna, 1997; Pennings & Puranam, 2001). Indeed, the convergence between two markets offers new opportunities to create an offer linking products from the previously separated markets (Dumez & Jeunemaître, 2004; Gassmann et al., 2010; Ghosh & Balachander, 2007).

It is precisely what happened when the air and rail transport markets merged. Instead of considering the convergence only in terms of competition, some firms from both markets decided to cooperate (Givoni & Banister, 2006, 2007). These new offers consist in combining two tickets in a single one: a rail ticket to go from the secondary city to the hub and an airline ticket for the long-haul trip. In order to develop such offers, airlines and rail operators needed an interface to link the two markets. This interface was composed of two levels of infrastructures: intermodal airports and IT systems. In terms of building facilities, to make air and rail products as seamless as possible, intermodal airports have been developed with a train station inside the airport. However, the real convergence came from IT systems. In order to bring these intermodal offers to consumers, the rail offer was “translated” using the vocabulary of airlines. Train stations were given airport codes and trains offered in these combined tickets have a flight number. This converting task was necessary in order to make these products appear in the reservation systems of travel agencies.

“As we put our own airline code on the trains, our offer appears on reservation systems as if we were doing the entire trip on our own airline. This allows us to be better displayed in the reservation systems.” (Country Manager, IAL 4)

Virtually, these combined products appear in the reservation systems as if the entire trip was made on the airline. Consequently, the international airline increases significantly the number of destinations served within the country of the rail operator. The logic behind the agreement is exactly the same as the one used for airline alliances. This is confirmed in the following extract:

“This partnership with NRO is coherent with our strategy that consists in creating alliances with local partners in markets with a strong potential in secondary cities. It is important for an

airline to have access to the entire market and not only access to the airport we fly to. Several markets are accessed using airline alliances. However, when it is not possible to cooperate with an airline, we use intermodal solutions and create alliances with rail operators.” (Alliance manager, IAL 5)

Redefining market boundaries is complex and firms prefer to remain within the same market. Some airlines have been able to remain on their traditional market by simply using the threat of cooperating with the national rail operator NRO to ask the national airline NAL for lower prices. Without having to actually redefine its market, the international airline IAL has just redefined its potential market to threaten NAL by extending the number of potential partners. An example of such a behavior has been explained by one of the commercial managers:

“For NSC2, we explained to NAL that we could get passengers with the high-speed train. It improved our position to negotiate with NAL and they accepted to lower their prices. It’s precisely why we still fly with NAL and haven’t developed any intermodal agreement”. (Commercial manager, IAL 6)

However, sometimes, airlines don’t have the choice and actually redefine their market. In this context, the main driver for market redefinition has been the excessive power of the national airline NAL. And they clearly use alliances with rail operators as second-best solutions. Most airline managers confirmed us that intermodal solutions appeared as an alternative to the monopoly of the national airline NAL, whose high power allowed it to charge very high prices to the IAL. Even if the national rail operator NRO is also in a monopoly situation, its public status implies charging all airlines with the same price without any preference in order to avoid any foreclosure issue. A manager of the rail operator confirms this obligation:

“As a public monopoly, we can’t refuse to cooperate with an airline that would like to become a partner. The price charged is the same for all partners; they just have to reach some targets in terms of number of seats sold.” (Alliance manager, NRO).

As it does not exert its power as does the national airline NAL, the price charged by the rail operator NRO is lower than NAL’s one. This clearly improves the competitiveness of the international airline IAL. A country manager details the effects:

“In addition, since the price of train ticket is lower than the price charged by NAL, we charge only a small amount of this price on the total price of the ticket. It clearly improved our competitive position compared to NAL on the route between NCC and ICC. With this agreement, it is easier for us to offer a cheap ticket than when we had to collaborate with NAL.” (Country manager, IAL 4)

In addition, it reduces the dependence upon the national airline NAL to access these destinations. These market redefinition strategies clearly minimize the possibility for NAL to exert its power over IAL. In fact, as they shift market boundaries, these international airlines have created substitutes to reduce the centrality of the national airline. Not only they have found other sources to access these destinations, but they have also reduced the share of their goals mediated by the national airline NAL. In fact, as the national rail operator NRO serves destinations that were not even offered by NAL, these intermodal alliances created new markets for the international airline IAL.

“Globally, this agreement has been fruitful for us. In fact, it even gave us the possibility to become leader on destinations that we had neglected so far.” (Marketing director, IAL 2)

However, these market redefinition strategies have limits. In fact, if an effort has been made to change the rail product to fit with airline standards (flight number, airport code, etc.), the product is not as seamless as airline managers or passengers would want it to be. There are still many operational issues that remain unsolved and these problems reduce the quality of the substitution. The quality and compatibility of the substitute is very important in the partner selection process (Bierly & Gallagher, 2007; Mitsuhashi & Greve, 2009; Xia, 2011), and for now, the substitution is incomplete. Consequently, as it is explained by an alliance manager, the high-speed train remains a second choice for now.

“As the prices charged by NAL were too high, we turned ourselves to the rail operator NRO. Of course, it was a second choice because transferring from a plane to a train is not very seamless. We even have to broadcast a video in the planes landing to NCC in which we explain how the transfer to the train must be done.” (Alliance manager, IAL 5)

Now that we have described how and why some international airlines have implemented air-rail intermodal strategies, we develop a theoretical framework to explain how these market redefinitions strategies are linked to power imbalance in alliances.

5. DISCUSSION

5.1. Improving resource sources through market redefinition strategies

Traditionally, in the alliance or in the power literatures, the issue of resources has been investigated at the level of a single market. For instance, if we focus on the problem of partner selection, research articles have studied the characteristics of partners essentially within the same market (Bierly & Gallagher, 2007; Shah & Swaminathan, 2008). This restrictive view of the close environment of the firm leads to an artificial reduction of the alternatives considered by the firm (Cummings & Holmberg, 2009). In fact, there are very different ways to consider the market in which a firm evolves (Curran & Goodfellow, 1990): geography, technology, customers' needs, etc. Depending on the criterion selected by the firm to define its market, the resources and consequently the strategies implemented will change. For instance, in our case, airlines implementing intermodal strategies have switched from a product vision (only firms using airplanes belong to the market) to a need vision (firms that carry passengers belong to the same market). By redefining their market (either in terms of criterion or by extending the boundaries), a firm can discover new opportunities and reduce the constraints it was facing previously (Gassmann *et al.*, 2010). These opportunities encompass new resources or new accesses to existing resources. Following this approach, the market is no more exogenously given to the firm but becomes the result of its vision and of its strategic actions (Depeyre & Dumez, 2008; Muniesa *et al.*, 2007). Studying how market redefinition strategies may impact resource dependence is then crucial.

5.2. The evolution of resource dependence

Emerson (1962) has been one of the first authors to link formally dependence and power. He details the drivers of dependence between two actors. According to him, the dependence D_{ij} of actor i upon actor j depends (1) on i 's motivational investment in goals mediated by j and (2) on the availability of these goals to i outside the i - j relation. To reduce this dependence, the resource dependence theory (Pfeffer & Salancik, 1978) poses that the firm will try to absorb this constraint using either a merger or an alliance. A recent article by Casciaro & Piskorski (2005) details the underlying mechanisms by stressing the importance of mutual dependence in alliance formation while stressing on the negative effects of power imbalance. The larger the power imbalance, the more unfair the alliance will be. Consequently, an alliance with significant power imbalance between the partners is going to be very unstable (Das & Teng, 2000). This instability will be even strengthened by the presence of substitutes as the weaker firm can find partners offering better sharing conditions (Greve et al., 2013; Rahman & Korn, in press; Xia, 2011).

According to these contributions and based on our multiple case study, we can define the dependence of IAL upon NAL using the following notation $D_{IAL/NAL}(\alpha, r, s)$. We do not give an algebraic formula linking the different components α, r, s , but we explain how the dependence evolves when the values of parameters change. In this notation, α represents the share of IAL's goals mediated by NAL. r measures the number of resources that IAL wants to access using NAL. s symbolizes the substitutability of alternative sources. In fact, s is an index measuring the number of substitutes and their quality. We define it as $s = \sum_{k=1}^n \beta_k s_k$. In this formula, n counts the number of substitutes whereas β_k assesses the quality of the substitute s_k (ranging from 0 for a low substitutability to 1 for a high substitutability).

Based on our empirical observations, we can draw several lessons concerning the evolution of the dependence of IAL. Concerning the impact of the share of IAL's goal mediated by NAL, the more central NAL is in the realization of the objectives set by IAL, the higher the dependence of IAL. The centrality of NAL can also be assessed through the number of resources that IAL wants to access through NAL. As NAL possesses a large number of resources that are central to IAL, IAL's dependence increases. However, a higher substitutability (in terms of

resources or partners) reduces IAL's dependence upon NAL. It is important to note that this substitutability index combines the number and the quality of each substitute. Consequently, one should not limit its vision of substitutability to the number firms but should also take into account quality issues. Indeed, an improvement of the quality of a given substitute will also reduce IAL's dependence upon NAL. We summarize the effects of these parameters in the Table 16.

Table 16. Effects of the parameters on the dependence of IAL upon NAL

Parameters	Effect on $D_{IAL/NAL}(\alpha, r, s)$.
Share of IAL's goals mediated by NAL (α)	Positive
Number of resources that IAL wants to access using NAL (r)	Positive
Substitutability of alternative sources (s)	Negative
Total number of substitutes (n)	Negative
Quality of substitutes (β)	Negative

Symmetrically, we note the parameters α', r', s' to define the dependence of NAL upon IAL with the following notation $D_{NAL/IAL}(\alpha', r', s')$.

5.3. Resource dependence levels and alliance formation

In this part, we focus on two components of alliance formation: the likelihood of creating an alliance and partner selection. We investigate the specific case in which IAL wants to access resources to which NAL has an exclusive access. We study several scenarios to analyze the conditions under which an alliance is formed. The variations between the different scenarios come from the characterization of our dependence (with the parameters detailed earlier) and from the different situations observed during our interviews.

5.3.1. Scenario 1, IAL owns several resources to which NAL would also like to have access and vice versa

This scenario may happen when two firms own each a given set of resources and when the complementarities are high. Under these circumstances, each firm wants to gain access to the other firm's resources. The bargaining process is rather balanced since both firms have valuable resources to exchange with the other one. As IAL wants to access several resources through NAL, we can conclude that its dependence upon NAL is high. However, as we observe the same phenomenon for NAL, we are in a situation in which both $D_{IAL/NAL}$ and $D_{NAL/IAL}$ are large. In this case, IAL and NAL present a very high level of mutual dependence, while power imbalance between the two appears rather limited. Following the conclusion of Casciaro & Piskorski (2005), we can conclude that, under these circumstances, an alliance with a fair sharing scheme will be created by IAL and NAL.

5.3.2. Scenario 2, NAL's resources are more crucial to IAL than the opposite

This scenario can happen in various circumstances. The difference in terms of size can clearly affect the relative dependence between the two firms as the smaller firm will have fewer attractive resources to offer (Ahuja, 2000; Baum et al., 2000). The presence of alternative sources for NAL yields a lower degree of attractiveness for the resources owned by IAL. In this case, the share of the NAL's goals mediated by IAL is clearly lower than the IAL's share. The impact in terms of dependence is straightforward: $D_{IAL/NAL}$ is higher than $D_{NAL/IAL}$. In fact, the low level of $D_{NAL/IAL}$ reduces the mutual dependence of both firm while increasing power imbalance in favor of NAL. The profit sharing scheme is likely to be unfair (Bae & Gargiulo, 2004; Friedkin, 1986) reducing the probability of a creation of stable alliance between NAL and IAL.

5.3.3. Scenario 3, NAL's resources are not easily substitutable for IAL's objectives

The absence of alternative sources for NAL's resources to IAL makes of NAL a key actor. This central place in the realization of objectives allows us to characterize NAL as a broker (Burt, 1992) which benefits from an exclusive access to critical resources. In this case, IAL's

dependence upon NAL is very high as it does not have any outside options. The situation is similar to the previous scenario: $D_{IAL/NAL}$ is larger than $D_{NAL/IAL}$. In fact, the high level of $D_{NAL/IAL}$ increases the mutual dependence of both firm but the increased power imbalance in favor of NAL reduces the likelihood of a stable alliance (Casciaro & Piskorski, 2005).

5.4. Market boundaries redefinition and reduction of the bargaining power

To deal with an unavoidable partner, the traditional reasoning was to reduce the importance of goals mediated by this firm (Emerson, 1962). It relied on the assumption that the number of substitutes was given exogenously. In other the words, the firm couldn't create new substitutes. The only parameters that could be changed were the share of goals mediated by the other firm (α) and the number of resources wanted (r). This restrictive set of strategic options was reducing the possibilities and could lock firms in unprofitable situations.

As explained earlier, in the 1990s, a new way of considering markets emerged (Hamel & Prahalad, 1994; Kim & Mauborgne, 2005). Firms can proactively design their market, shift their boundaries and create new business models according to their own vision (Araujo, 2007; Depeyre & Dumez, 2008; Santos & Eisenhardt, 2009). As a firm redefines its market boundaries, it reconfigures the firms with which it is in competition. In parallel, shifting market boundaries contributes to an increased number of potential partners to cooperate with (Gassmann *et al.*, 2010). With more outside options available in the newly designed market, the focal firm has access to more substitutes. Applied to the IAL/NAL relationship, when the firm IAL redefines its market by integrating more substitutes to NAL (such as the rail operator NRO), it gains access to more outside options and reduces its dependence upon NAL.

In fact, we noted before that substitutability has two components: the number of substitutes (n) and their quality (β_k). As a firm redefines its market boundaries, it gets access to potential partners whose substitutability is lower than previously (Lew and Sinkovics, 2013). The redefinition of the market often comes from a new vision of the market: shifting from a technology view to a product one for instance. Consequently, the products existing on the newly integrated market present different characteristics that are not necessarily compatible with the

focal firm's products. In terms of partners, the reasoning is the same. For a given potential partner s_k , its substitutability is assessed by β_k which captures the quality of the substitution (in terms of compatibility for instance). These compatibility issues have been central in the convergence of air and rail products. Even if firms made some efforts to contribute to the standardization of products (e.g. train stations were given airport codes), the substitutability is not total since going on the neighboring market generally remains a second choice.

As the market boundaries are redesigned, IAL gets access to new substitutes. This firm can even contribute to the improvement of their substitutability with the implementation of standardization processes. The consequence of market redefinition is a strong reduction of IAL's dependence upon NAL. In fact, *ceteris paribus*, we reach a situation in which $D_{IAL/NAL}$ is lower than $D_{NAL/IAL}$. Under this configuration, the power imbalance has been inverted in favor of IAL, such that it may prefer cooperating with a substitute (NRO) from the new market than cooperating with NAL.

6. CONCLUSION

The main objective of this article was to link market redefinition strategies to resource dependence and balancing operations in alliances. When facing a powerful partner (because of its exclusive access to key resources for instance), a firm can implement different balancing operations to reduce its dependence. In previous contributions, the existence of alternative sources for these resources was given exogenously, such that the set of balancing operations was rather limited. In this article, we stress on the possibility for the firm to pro-actively design its market boundaries, allowing it to look for new substitutes. These market redefinition strategies reduce the dependence upon the powerful partner and offer new strategic options in terms of partnership for the focal firm.

From this research, we can draw theoretical and managerial implications. From a theoretical standpoint, we aimed to extend the classical view of resource dependence and power in alliances. Under this traditional view, the components of dependence were given exogenously. As a consequence, this approach was essentially deterministic since the degrees of

freedom for the weak firm were limited. By giving the opportunity for the focal firm to proactively shift its market boundaries, our new approach increases the number of options available. In fact, the focal firm can redesign its market in order to access new substitutes. As more outside options become accessible, the focal firm reduces its dependence upon the strong partner and can sign more profitable partnerships. With these contributions, we pose that firms can activate several parameters (share in goals, number and quality of substitutes, etc.) in order to reduce their dependence upon a powerful partner and escape from deterministic patterns in the alliances they sign. From a managerial point of view, this article pushes managers to adopt a broader view of their market when selecting a new partner. If they remain within the traditional boundaries of the market, options may be limited and the alliance signed could become quickly unprofitable. However, as it adopts a more global view, the resource dependent firm increases the likelihood to find a partner fitting well with its needs. In fact, the central idea of this contribution is that it is possible to escape from powerful partners if we get rid of this deterministic view of dependence in alliances.

This work present several limitations that are as many directions for future research. A first set of limitations comes from our empirical background. It is important to note that in our case, market convergence has been possible only because there was already a technological convergence (Hacklin *et al.*, 2009). In other words, airlines have been able to find partners in the rail industry (market convergence) only because the high-speed train already existed and was offering reliable alternatives (technological convergence). The firms studied were not at the origin of this technological convergence. In fact, they seized the opportunity of the existence of new substitutes by turning competitors in partners. This limit is important and it should be interesting to study a case in which a partner has contributed from scratch to the technological convergence (and to the market convergence in a second time). Still concerning the empirical background, we observe that the monopoly status of the national rail operator NRO has had a clear impact of its pricing policy and on its relative attractiveness. It is crucial for us to study whether these market redefinition strategies hold when new potential partners don't benefit from a specific status (like the rail operator in our case). Finally, concerning our theoretical framework, we investigated the dependence between the two firms globally. Even if we

mentioned the idea that the presence of several markets was creating some effects of cross-dependence, we did not detail the underlying mechanisms. Consequently, for further research, we advise detailing how multimarket contact can affect dependence and the validity of our results.

Based on these conclusions, we think that pushing further the study of market redefinition strategies in a resource dependence framework could be very promising.

7. REFERENCES

- Ahuja, G. (2000) 'The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages', *Strategic Management Journal*, 21(3), 317–343.
- Araujo, L. (2007) 'Markets, market-making and marketing', *Marketing Theory*, 7(3), 211–226.
- Bacharach, S.B., Lawler, E.J. (1981) *Bargaining, Power, Tactics, and Outcomes*, 1st ed. ed, The Jossey-Bass social and behavioral science series, Jossey-Bass: San Francisco.
- Bae, J., Gargiulo, M. (2004) 'Partner substitutability, alliance network structure and firm profitability in the telecommunications industry', *Academy of Management Journal*, 47(6), 843–859.
- Bauer, J.M. (2005) 'Bundling, differentiation, alliances and mergers: Convergence strategies in U.S. communication markets: Dynamic solutions to policy failures', *Communications & stratégies*, (60), 59–83.
- Baum, J.A.C., Calabrese, T., Silverman, B.S. (2000) 'Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology', *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.
- Belobaba, P., Odoni, A.R., Barnhart, C. (2009) *The Global Airline Industry*, Wiley: Chichester, U.K.
- Bierly, P.E., Gallagher, S. (2007) 'Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency', *Long Range Planning*, 40(2), 134–153.
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., Wilkinson, T.J. (1995) 'Strategic alliances: Choose your partners', *Long Range Planning*, 28(3), 2–25.
- Burt, R. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press: Cambridge.
- Callon, M. (1998) 'Introduction: The Embeddedness of Economic Markets in Economics', in Callon, M., ed., *The Laws of the Market*, Basil Blackwell: Oxford.
- Campos, J., de Rus, G. (2009) 'Some stylized facts about high-speed rail: A review of HSR experiences around the world', *Transport Policy*, 16(1), 19–28.
- Casciaro, T., Piskorski, M.J. (2005) 'Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory', *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167–199.
- Chiambaretto, P. (2013) 'Strategic reactions of regional airports facing the competition of the high-speed train – Lessons from France', *Journal of Airport Management*, 7(1), 62–70.
- Chiambaretto, P., Decker, C. (2012) 'Air–rail intermodal agreements: Balancing the competition and environmental effects', *Journal of Air Transport Management*, 23(0), 36–40.
- Chiambaretto, P., Dumez, H. (2012) 'The role of bundling in firms' marketing strategies: a synthesis', *Recherche et Applications en Marketing*, 27(2), 91–106.
- Choi, D., Valikangas, L. (2001) 'Patterns of strategy innovation', *European Management Journal*, 19(4), 424–429.

- Churchill, N.C., Lewis, V.L. (1983) 'The Five Stages of Small Business Growth', *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Cook, K.S., Emerson, R.M., Gillmore, M.R., Yamagishi, T. (1983) 'The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results', *American Journal of Sociology*, 89(2), 275–305.
- Cox, A.W., Watson, G., Sanderson, J. (2000) *Power Regimes: Mapping the DNA of Business and Supply Chain Relationships*, Earlsgate: Boston.
- Cummings, J.L., Holmberg, S.R. (2012) 'Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process', *Long Range Planning*, 45(2–3), 136–159.
- Curran, J.G.M., Goodfellow, J.H. (1990) 'Theoretical and Practical Issues in the Determination of Market Boundaries', *European Journal of Marketing*, 24(1), 16–28.
- Das, T.K., Teng, B.-S. (2000a) 'A Resource-Based Theory of Strategic Alliances', *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
- Das, T.K., Teng, B.-S. (2000b) 'Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective', *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Depeyre, C., Dumez, H. (2008) 'What is a market? A Wittgensteinian exercise', *European Management Review*, 5(4), 225–231.
- DeRose, K. (1992) 'Contextualism and knowledge attributions', *Philosophy and Phenomenological Research*, 52(4), 913–929.
- Direction Générale de l'Aviation Civile (2011) 'L'enquête 2011 sur la complémentarité TGV-avion en France.', Presented at the TGV-AVION: une alliance d'avenir?, Paris.
- Dumez, H., Jeunemaître, A. (2004) 'Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché.', *Revue française de gestion*, 30(148), 195–206.
- Dussauge, P., Garrette, B. (1999) *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*, J. Wiley: Chichester; New York.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998) 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Eisenhardt, K.M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research.', *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Emerson, R.M. (1962) 'Power-Dependence Relations', *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- European Commission (1997) *Intermodality and Intermodal Freight Transport in the European Union*, Communication from the Commission to the European Parliament and the Council
- Friedkin, N.E. (1986) 'A formal theory of social power', *The Journal of Mathematical Sociology*, 12(2), 103–126.
- 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*, 43(5–6), 639–654.
- Geroski, P. (1998) 'Thinking creatively about markets', *International Journal of Industrial Organization*, 16(6), 677–695.
- Ghosh, B., Balachander, S. (2007) 'Research Note—Competitive Bundling and Counterbundling with Generalist and Specialist Firms', *Management Science*, 53(1), 159–168.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B. (2008) 'What passes as a rigorous case study?', *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474.
- Givoni, M. (2006) 'Development and Impact of the Modern High-speed Train: A Review', *Transport Reviews*, 26(5), 593–611.
- Givoni, M., Banister, D. (2006) 'Airline and railway integration', *Transport Policy*, 13(5), 386–397.
- Givoni, M., Banister, D. (2007) 'Role of the Railways in the Future of Air Transport', *Transportation Planning and Technology*, 30(1), 95–112.

- Glaser, B., Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter.
- Gnyawali, D.R., Madhavan, R. (2001) 'Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective', *Academy of Management Review*, 26(3), 431–445.
- Goedeking, P. (2010) *Networks in Aviation: Strategies and Structures*, Springer: Londres.
- Greenstein, S., Khanna, T. (1997) 'What does industry convergence mean?', in Yoffie, D., ed., *Competing in the Age of Digital Convergence*, Harvard Business School Press: Boston.
- Greve, H.R., Mitsuhashi, H., Baum, J.A.C. (2013) 'Greener Pastures: Outside Options and Strategic Alliance Withdrawal', *Organization Science*, 24(1), 79–98.
- Gudmundsson, S.V., Lechner, C. (2006) 'Multilateral airline alliances: Balancing strategic constraints and opportunities', *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 153–158.
- Gulati, R., Sytch, M. (2007) 'Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships', *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32–69.
- Hacklin, F., Marxt, C., Fahrni, F. (2009) 'Coevolutionary cycles of convergence: An extrapolation from the ICT industry', *Technological Forecasting and Social Change*, 76(6), 723–736.
- Haleblian, J., Devers, C.E., McNamara, G., Carpenter, M.A., Davison, R.B. (2009) 'Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda', *Journal of Management*, 35(3), 469–502.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994) 'Competing for the future', *Harvard business review*, 72(4), 122–128.
- Hillman, A.J., Withers, M.C., Collins, B.J. (2009) 'Resource Dependence Theory: A Review', *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
- Hoffmann, W.H. (2005) 'How to Manage a Portfolio of Alliances', *Long Range Planning*, 38(2), 121–143.
- Holloway, S. (2008) *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Ashgate Publishing, Ltd.: London.
- Holmberg, S.R., Cummings, J.L. (2009) 'Building Successful Strategic Alliances: Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms', *Long Range Planning*, 42(2), 164–193.
- Huxham, C., Beech, N. (2008) 'Inter-organizational Power', in Ring, P.S., Huxham, C., Ebers, M. and Cropper, S., eds., *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford University Press: Oxford.
- Iatrou, K., Oretti, M. (2007) *Airline Choices for the Future : from Alliances to Mergers*, Ashgate: Burlington.
- Inkpen, A.C., Beamish, P.W. (1997) 'Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures', *The Academy of Management Review*, 22(1), 177–202.
- Ivaldi, M., Vibes, C. (2008) 'Price Competition in the Intercity Passenger Transport Market: A Simulation Model', *Journal of Transport Economics and Policy*, 42(2), 225–254.
- Joshi, M.P., Kashlak, R.J., Sherman, H.D. (1998) 'How alliances are reshaping telecommunications', *Long Range Planning*, 31(4), 542–548.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press: Boston, Mass.
- Klein, B., Crawford, R.G., Alchian, A.A. (1978) 'Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process', *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297–326.
- Kogut, B. (1988) 'Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives', *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- Lawler, E.J., Yoon, J. (1996) 'Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion', *American Sociological Review*, 61(1), 89.
- 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*, 46(1–2), 13–38.

- De Man, A.-P., Roijackers, N. (2009) 'Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk', *Long Range Planning*, 42(1), 75–95.
- McKelvie, A., Wiklund, J. (2010) 'Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288.
- Medcof, J.W. (2001) 'Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units', *Strategic Management Journal*, 22(11), 999–1012.
- Mitsuhashi, H., Greve, H. (2009) 'A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility', *The Academy of Management Journal*, 52(5), 975–995.
- Muniesa, F., Millo, Y., Callon, M. (2007) 'An introduction to market devices', *The Sociological Review*, 55, 1–12.
- Odoni, A. (2009) 'The International Institutional and Regulatory Environment', in Belobaba, P., Odoni, A.R. and Barnhart, C., eds., *The Global Airline Industry*, John Wiley & Sons, Ltd: Chichester, U.K., 19–46.
- 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*, 30(2), 187–202.
- Ozcan, P., Eisenhardt, K. (2009) 'Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance', *The Academy of Management Journal*, 52(2), 246–279.
- Pan, Y., Tse, D.K. (2000) 'The Hierarchical Model of Market Entry Modes', *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554.
- Park, J.-H. (1997) 'The effects of airline alliances on markets and economic welfare', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 33(3), 181–195.
- Park, N.K., Mezas, J.M. (2005) 'Before and after the technology sector crash: the effect of environmental munificence on stock market response to alliances of e-commerce firms', *Strategic Management Journal*, 26(11), 987–1007.
- Pennings, J., Puranam, P. (2001) 'Market convergence and firm strategy: new directions for theory and research', Presented at the ECIS Conference, The Future of Innovation Studies, Eindhoven.
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell: Oxford.
- Pfeffer, J. (2005) 'Developing resource dependence theory: how theory is affected by its environment', in Smith, K. and Hitt, M., eds., *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Oxford University Press: Oxford; New York.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row: New York.
- Polidoro, F., Ahuja, G., Mitchell, W. (2011) 'When the Social Structure Overshadows Competitive Incentives: The Effects of Network Embeddedness on Joint Venture Dissolution', *Academy of Management Journal*, 54(1), 203–223.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press: New York.
- Rahman, N., Korn, H.J. (in press) 'Alliance Longevity: Examining Relational and Operational Antecedents', *Long Range Planning*.
- Roy, P. (2009) 'Les stratégies de rupture', in Le Roy, F. and Yami, S., eds., *Management Stratégique de La Concurrence*, Dunod.
- Rumelt, R. (1984) 'Towards a strategic theory of the firm', in Lamb, R., ed., *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 556–570.
- Ryall, M.D., Sorenson, O. (2007) 'Brokers and Competitive Advantage', *Management Science*, 53(4), 566–583.
- Santos, F.M., Eisenhardt, K.M. (2009) 'Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields', *Academy of Management Journal*, 52(4), 643–671.

- Shah, R.H., Swaminathan, V. (2008) 'Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context', *Strategic Management Journal*, 29(5), 471–494.
- Shaw, S. (2011) *Airline Marketing and Management*, Ashgate: Farnham, Surrey; Burlington, VT.
- Socorro, M.P., Vicens, M.F. (2013) 'The effects of airline and high speed train integration', *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 49, 160–177.
- Stieglitz, N. (2003) 'Digital dynamics and types of industry convergence: The evolution of the Handheld computers market', in Christensen, J. and Maskell, P., eds., *The Industrial Dynamics of the New Digital Economy*, Edward Elgar: Cheltenham.
- Thomas, D.R. (2006) 'A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data', *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246.
- Tse, D.K., Pan, Y., Au, K.Y. (1997) 'How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience', *Journal of International Business Studies*, 28(4), 779–805.
- Ulrich, D., Barney, J.B. (1984) 'Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population', *The Academy of Management Review*, 9(3), 471.
- Vasigh, B., Fleming, K., Tacker, T. (2013) *Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications*, Ashgate: Burlington.
- Wassmer, U. (2010) 'Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda', *Journal of Management*, 36(1), 141–171.
- Wassmer, U., Dussauge, P. (2012) 'Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?', *Strategic Management Journal*, 33(7), 871–883.
- Xia, J. (2011) 'Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances', *Strategic Management Journal*, 32(3), 229–253.
- 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*, 37(6), 1478–1517.
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications: Los Angeles, Calif.
- Yin, R.K. (2012) *Applications of Case Study Research*, SAGE: Thousand Oaks.

CHAPITRE 5: LE ROLE DU *BUNDLING* DANS LA STRATEGIE MARKETING DES ENTREPRISES : UNE SYNTHESE

Paul Chiambaretto (Ecole Polytechnique)

&

Hervé Dumez (CNRS/ Ecole Polytechnique)

Abstract

Bundling et *unbundling*, la liaison des produits et leur séparation, sont des éléments centraux des stratégies des entreprises. La majorité des contributions, issues de champs disciplinaires variés, offrent une analyse fragmentée de ces phénomènes. Cet article se propose de les mettre en perspective afin de comprendre les avantages respectifs du *bundling* et de l'*unbundling* dans la stratégie marketing des entreprises.

Mots-clés

Bundling ; Unbundling ; Package ; Décomposition ; Hétérogénéité des consommateurs ; Prospect theory ; Structuration du marché.

Remarques

La version de l'article présentée dans cette thèse correspond celle publiée dans le journal *Recherche et Applications en Marketing*.

« La vérité, c'est ce qui simplifie le monde
et non ce qui crée le chaos. »

Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des hommes*

1. INTRODUCTION

La vente de plusieurs produits⁵⁰ au sein d'un même paquet ou ensemble (i.e. le *bundling*⁵¹) est une pratique familière : des vacances « tout compris », à l'abonnement cinéma, en passant par le menu au restaurant, les *bundles* (nous utiliserons le terme « *bundle* » plutôt que paquet ou vente combinée pour définir un panier de produits dans le reste de l'article) sont omniprésents. Dans le même temps, des produits vendus traditionnellement sous la forme d'un paquet (l'album de musique, par exemple) tendent à être négociés séparément. *Bundling* et *unbundling*, la liaison des produits et leur séparation, sont des éléments centraux des stratégies des entreprises.

Ces stratégies ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche en économie, en marketing et en psychologie expérimentale. Dans les années 70-80, les économistes se sont intéressés à elles dans le cadre d'affaires antitrust : il s'agissait de comprendre en quoi les stratégies de *bundling* étaient profitables et, dans la mesure où elles peuvent diminuer le choix du consommateur tout en lui offrant un avantage, de savoir dans quelles conditions elles pouvaient être admises par les autorités de la concurrence. Le marketing s'intéresse au phénomène à la fin des années 80, avec des questions plus opérationnelles : quelle doit être la politique de prix adoptée lorsqu'on lie des produits entre eux ? Combien de produits faut-il placer dans le panier ? Les méthodes utilisées en économie et en marketing étaient sensiblement les mêmes : modélisation et économétrie. Dans une période plus récente, une autre méthodologie s'est développée : l'expérimentation. Plus proche de la psychologie, les recherches

⁵⁰ Le terme « produit » est ici utilisé dans son sens générique. Il englobe à la fois la notion de biens, de services ou de combinaison de biens et services.

⁵¹ Le choix du terme « *bundling* » est justifié par le fait qu'il s'agit d'un terme générique qui comprend à la fois la notion de vente groupée, mais aussi les ventes liées (appelé « *tying* » dans la littérature anglophone). Par ailleurs, la notion de vente groupée donne une dimension beaucoup trop opérationnelle au sujet (la vente), alors que les problématiques abordées dans le cadre du *bundling* relèvent tout autant de la stratégie

s'efforcent de tester les hypothèses utilisées pour construire les modèles précédents, ainsi que leurs conclusions. Il s'agit alors de mettre en évidence un certain nombre de biais dans l'appréciation des offres de *bundling* par les consommateurs. Aujourd'hui, en marketing, la majorité des contributions sont de nature expérimentale et visent à mesurer les effets des différentes stratégies de *bundling*. Ces recherches sont assez dispersées et économistes, marketers, psychologues, juristes, dialoguent peu les uns avec les autres.

En 2002, Stremersch & Tellis (2002) ont présenté une vue d'ensemble du domaine de recherche. Beaucoup de travaux ont paru depuis, et, par ailleurs, l'article n'évoquait pas les limites du *bundling* et l'intérêt possible de l'*unbundling*. Il est donc intéressant de mettre à jour ce travail en le complétant. Dans la même lignée que Stremersch & Tellis (2002), notre contribution se positionne au niveau de la stratégie marketing des firmes. Cette approche se justifie par le fait que le *bundling* a longtemps été étudié sous sa dimension opérationnelle (comment grouper les produits ? à quel prix ? comment les distribuer ?), et son caractère stratégique a souvent été négligé. Or une approche plus globale du *bundling*, intégrant tant sa dimension stratégique qu'opérationnelle, n'en sera que plus riche pour la compréhension de ce phénomène. Par ailleurs, plutôt que d'exposer ce qui s'est fait dans les différents champs disciplinaires pris un par un (économie, marketing, etc.), il paraît plus fécond et pédagogique de suivre les trois grandes questions qui se posent autour du *bundling* :

- (a) En quoi une telle stratégie permet-elle de s'assurer un avantage concurrentiel ?
- (b) Dans quelle mesure permet-elle à une firme de définir les frontières des marchés sur lesquels elle opère à son avantage ?
- (c) Quelles sont les limites d'une telle stratégie et dans quelles conditions l'*unbundling* constitue-t-il une option préférable ?

Ces questions serviront de fils conducteurs pour ce travail de mise en perspective sur la place du *bundling* dans les stratégies marketing des firmes. A cette fin, l'article sera structuré en cinq points. (1) Tout d'abord, avant d'aborder les réponses données par les différents champs disciplinaires à ces questions, nous discuterons les différentes définitions et conceptualisations du *bundling* qui ont été proposées par les auteurs. Le terme est souvent utilisé à mauvais escient,

et il apparaît donc nécessaire d'en définir précisément les contours, en faisant appel, entre autres, à des typologies. A partir de là, nous suivrons les trois questions posées. (2) Il s'agira dans un premier temps de comprendre comment le *bundling* peut permettre de développer l'avantage concurrentiel d'une entreprise, essentiellement par la différenciation de son offre. (3) Ensuite, on montrera comment des recherches se sont efforcées de mettre en évidence l'impact d'une stratégie de *bundling* sur la redéfinition des marchés. (4) La quatrième partie, quant à elle, sera consacrée aux travaux ayant montré les limites possibles du *bundling* dans les stratégies marketing. (5) Enfin, la conclusion reviendra sur la manière dont ont été étudiés les apports du *bundling* dans le développement de stratégies marketing.

2. UNE MULTITUDE DE DEFINITIONS ET DE CONCEPTUALISATIONS DU BUNDLING

Le terme « *bundling* » est trompeur dans la mesure où il donne une fausse impression de simplicité et d'unicité. Le mot recouvre une réalité multiple : il existe différentes formes de *bundling*, mais surtout il en existe différentes définitions. L'objectif de cette partie est donc de préciser ce que l'on peut entendre par ce vocable.

2.1. Un problème de définition

Le *bundling* a été brièvement défini dans l'introduction comme étant la vente de plusieurs produits au sein d'un même paquet. Cette définition pose un problème sémantique. Si on l'applique telle quelle, tout objet pourrait être un « *bundle* » : une paire de lunettes serait un package regroupant une monture et des verres par exemple. On comprend bien qu'il existe un véritable enjeu dans la définition du *bundling* et surtout de ses frontières.

Les premiers travaux sur le *bundling* datent du milieu des années 1970 avec l'article fondateur d'Adams & Yellen (1976). Ces auteurs le définissent comme le fait de vendre des produits en paquets (« *selling goods in packages* »). Si cette définition a le mérite d'être simple, elle comporte un certain flou autour des notions de « *goods* » et de « *packages* ». Dans les années 1980, Guiltinan (1987) introduit une autre notion, celle du prix. A ses yeux, le *bundling* est « le fait de

commercialiser deux produits/services ou plus, dans un paquet unique avec un prix spécial ». [p. 74]. L'idée sous-jacente est celle des réductions accordées lorsqu'un client achète plusieurs produits en même temps. Or ce n'est pas toujours le cas, le *bundling* ne signifie pas nécessairement qu'il y a réduction. Yadav & Monroe (1993, p. 350) insistent sur la notion de vente liée lorsqu'ils parlent de *bundling* : « *la vente de deux produits/services ou plus à un prix unique* ». Encore une fois, la problématique du prix est présente : selon cette définition, il n'existe un prix que pour le *bundle* et non pour les produits séparément.

La question de la définition du *bundling* n'était pas la préoccupation principale de ces auteurs. Il s'agissait simplement pour eux de fixer un cadre rapide dans l'introduction, avant de pouvoir commencer une démonstration mathématique quant à la supériorité du *bundling*. Cependant, ce type de raisonnement pouvait conduire à considérer tout objet comme un *bundle*, comme on l'a vu. Certains auteurs, comme Salinger (1995) assimilent une paire de chaussures à un *bundle*, puisqu'il y a une chaussure droite et une chaussure gauche. Cette approche englobante fait perdre toute spécificité à la notion de *bundling* et fait donc problème.

Stremersch & Tellis (2002) se donnent alors pour objectif de proposer une définition plus rigoureuse. Le *bundling* est « *la vente de deux produits (ou plus) séparés dans le cadre d'un package* » [p. 55]. La notion de prix disparaît, mais une autre notion bien plus importante fait son apparition, celle de « *produits séparés* ». Selon eux, il ne peut y avoir de *bundling* qu'entre produits qui ont des marchés indépendants. Ainsi, une paire de chaussures n'est pas un *bundle* car il n'existe pas un marché de la chaussure droite, et un marché de la chaussure gauche. En revanche, pour un voyage « avion + hôtel + location de voiture », il existe des marchés pour chacun des produits composants le *bundle*. Notons néanmoins que la séparation des marchés doit être étudiée du point de vue des consommateurs (des consommateurs peuvent-ils acheter un seul de ces produits séparément ?), et non de l'entreprise (la structure de l'entreprise).

La définition la plus pertinente, à nos yeux, apparaît donc bien être celle de Stremersch & Tellis (2002), à savoir « *la vente de deux produits (ou plus) séparés dans le cadre d'un package* ». Elle met en effet l'accent plus directement sur la stratégie dans sa dimension dynamique : il s'agit de combiner deux produits (ou plus) existants jusque-là commercialisés de manière séparée.

2.2. Un essai de typologie

Cette définition simple ne doit pourtant pas masquer la complexité et la diversité du phénomène. Un essai de typologie doit donc être tenté. Il peut se faire selon plusieurs dimensions : la distinction entre prix et produit dans l'offre, mais aussi les stratégies suivies.

2.2.1. *Price bundling et product bundling*

La distinction entre le « *price bundling* » et le « *product bundling* » réside dans des questions de tarification et d'intégration de l'offre.

Le « *price bundling* » peut se définir comme « *la vente de deux produits (ou plus) séparés dans le cadre d'un package, sans aucune intégration des produits* » (Stremersch & Tellis, 2002 ; p. 56). Il s'agit tout simplement d'une réduction accordée au client lorsqu'il achète plusieurs produits d'un coup, sans qu'ils aient été créés pour être intégrés l'un avec l'autre. D'un point de vue microéconomique, sans intégration de l'offre, le prix de réservation pour le *bundle* est la somme des prix de réservation des différents composants. Pour que le client achète le package, une réduction doit être accordée. L'exemple typique de ces *bundles* est la vente de carnet de 10 tickets au cinéma à un tarif réduit. Les différents films n'ont pas été conçus pour être vus au cours de la même année (il n'y a donc pas d'intégration), mais l'abonnement permet d'obtenir une réduction sur le prix des places.

Au sein du *price bundling*, il existe une sous-typologie. Guiltinan (1987) distingue en effet le « *mixed leader bundling* » et le « *mixed-joint bundling* ». Quelle est la différence ? Dans le cadre du *mixed leader bundling*, le prix d'un produit A est diminué si le consommateur achète en même temps le produit B. On sait donc sur quel article la réduction est faite. En revanche, dans le *mixed-joint bundling*, il y a bien une réduction lorsque les deux articles sont achetés en même temps, mais on ne sait pas sur quel(s) produit(s) la réduction a été faite.

A la différence du *price bundling*, le « *product bundling* » s'appuie sur la notion de complémentarité entre les produits puisqu'on peut le définir comme « *l'intégration et la vente de deux produits (ou plus) séparés dans le cadre d'un package, à n'importe quel prix* » (Stremersch &

Tellis, 2002 ; p. 57). Cette approche est radicalement différente de la précédente, puisqu'on va considérer que l'intégration des produits va créer de la valeur pour les clients, en réduisant les risques d'incompatibilité par exemple (Telser, 1979). Il n'est donc pas nécessaire de réduire le prix du *bundle*, on peut parfois même l'élever, dans la mesure où les produits sont intégrés (Mantovani, 2010). Le *product bundling* peut alors être considéré comme une « *integral architecture* » (Ulrich & Eppinger, 1995), qui intègre les différentes fonctions des produits du *bundle* au sein d'un unique paquet. Par exemple, la suite de logiciels Microsoft Office est un *product bundle*, les logiciels la composant ayant été conçus pour être compatibles entre eux.

2.2.2. *Unbundling, Pure Bundling, Mixed Bundling*

Une autre dimension permettant de distinguer les formes de *bundling* introduit plus directement à la stratégie. Une entreprise offre non seulement des produits de manière individuelle, mais aussi dans des paquets. Il est donc nécessaire de distinguer les différentes formes de stratégies marketing, lorsqu'on a recours au *bundling*.

Schmalensee (1984) en distingue trois :

- Le « *unbundling* » : la firme vend et tarifie ses produits uniquement de manière séparée.
- Le « *pure bundling* » : la firme vend uniquement ses produits sous forme de paquet, et jamais de manière séparée.
- Le « *mixed bundling* » : la firme vend et tarifie les produits, aussi bien sous la forme de *bundle* que de produits séparés.

Ces différentes stratégies s'appuient sur des logiques différentes (que nous détaillerons par la suite). Schmalensee (1984) résume la logique du *pure bundling* et du *mixed bundling* comme suit : « *L'avantage du pure bundling réside dans sa capacité à réduire l'hétérogénéité des préférences des acheteurs, tandis que l'avantage des ventes séparées vient de sa capacité à faire payer un prix très élevé, pour chacun des biens, par quelques acheteurs qui n'accordent que peu d'importance aux autres biens. Le mixed bundling permet d'utiliser ces deux leviers en vendant le bundle à des consommateurs ayant une faible hétérogénéité dans leurs préférences, tout en faisant payer un prix élevé pour les consommateurs*

aux préférences très marquées pour un seul des deux biens. » [p. 227]. Schmalensee hiérarchise ces différentes stratégies, pour en arriver à la conclusion que le *mixed bundling* est la stratégie la plus pertinente, si les consommateurs ont des préférences très hétérogènes.

Bien que particulièrement efficace, le *mixed bundling* n'est pas toujours la meilleure solution. Ibragimov & Walden (2010) démontrent ainsi que sous certaines distributions des préférences des consommateurs (les *heavy-tailed distributions*), le *mixed bundling* n'est pas la stratégie optimale. Par ailleurs, d'un point de vue opérationnel, le *mixed bundling* est très lourd à mettre en œuvre. En effet, si une firme vend K produits différents, elle devra fixer $2^K - 1$ prix différents. Chu et al. (2011) proposent ainsi d'adopter une tarification plus simple, le « *bundle-size pricing* », qui consiste à fixer un prix pour chaque taille de *bundle*. En d'autres termes, un prix unique p_1 est fixé pour les *bundles* contenant un seul produit, puis un prix p_2 pour tous les *bundles* comportant deux produits, puis p_3 pour les *bundles* de trois produits, etc... Moins complexe à implémenter (puisque'il ne faut définir que K prix différents), cette stratégie conduit à des niveaux de profit très proches de ceux du *mixed bundling*.

Tableau 17. Exemple des différentes formes de *bundling*

Price Bundling vs Product Bundling	
Price Bundling	Un carnet de tickets metro
Product Bundling	Un séjour "vol + location de voiture"
Unbundling vs Pure Bundling vs Mixed Bundling	
Unbundling	Des DVD vendus séparément
Mixed Bundling	Un lot "ordinateur + imprimante" qui peut être vendu comme un <i>bundle</i> ou séparément
Pure Bundling	Des crayons de couleurs

Cette partie s'était donné pour objectif de définir avec précision les termes que nous allons utiliser dans cet article. Le terme « *bundling* » est souvent utilisé de manière générique, or il convient de préciser à chaque fois dans quel cadre il se situe (*price* ou *product bundling*, etc...). C'est en relation avec ces différents cadres que le *bundling* peut permettre de définir une véritable stratégie marketing. Celle-ci va reposer sur l'idée d'un avantage concurrentiel à construire.

3. LA PERTINENCE DU RECOURS AU *BUNDLING* POUR DEVELOPPER SON AVANTAGE CONCURRENTIEL

Comment le *bundling* peut-il contribuer à la création d'un avantage concurrentiel pour la firme qui l'utilise comme stratégie marketing ? Le *bundling* est un outil stratégique permettant de modifier le comportement des consommateurs. Ce faisant, il permet d'extraire une part du surplus du consommateur plus grande que celle obtenue lorsque les produits sont vendus séparément. Cette partie a donc pour objectif de comprendre comment le *bundling* peut contribuer à l'élaboration d'une stratégie marketing permettant de développer l'avantage concurrentiel d'une firme.

3.1. Le *bundling* pour gérer la diversité des consommateurs

La diversité des consommateurs est grande. Certains sont prêts à dépenser plus que d'autres pour une voiture ou pour des vacances. Cette hétérogénéité des goûts des consommateurs est modélisée par une « distribution des prix de réservation », le prix de réservation étant le prix maximal qu'une personne est prête à payer pour acquérir le produit

Dans de telles conditions, Stigler (1963) est le premier à avoir mis en évidence l'intérêt de recourir au *bundling*. Il considère pour cela deux segments de consommateurs (1 et 2) et deux produits (A et B). Il montre que si le segment 1 préfère A à B et si le segment 2 préfère B à A, alors il sera plus profitable pour l'entreprise de vendre les produits A et B sous la forme d'un *bundle*. Ce *bundle* permettra à l'entreprise de capter une plus grande partie du surplus des consommateurs, en jouant sur l'asymétrie des préférences. Ainsi, Stigler (1963) a utilisé cette configuration pour démontrer qu'un distributeur de films pouvait augmenter ses profits en refusant de distribuer ses films individuellement, et en préférant les distribuer dans le cadre de paquets comprenant plusieurs films. En l'occurrence, ce qui rend le *bundling* rentable est la corrélation négative des prix de réservation pour les différents films, tandis que l'évaluation pour l'ensemble est similaire.

Adams & Yellen (1976) poursuivent les travaux de Stigler, en augmentant le nombre de segments de consommateurs. La multiplication des segments permet d'affiner l'analyse et donc d'avoir des profils de consommateurs plus différents les uns des autres. Il apparaît alors qu'il est préférable de servir les consommateurs extrêmes avec des composants individuels, tout en destinant le *bundle* aux consommateurs centraux. Ces auteurs en arrivent donc à la conclusion que la meilleure stratégie à adopter est le *mixed bundling*.

Dans la même lignée, les travaux de Schmalensee (1984) envisagent des distributions non plus discrètes comme dans les travaux précédents (c'est-à-dire avec un nombre fini de segments), mais des distributions continues (avec un nombre infini de segments). Schmalensee (1984) en arrive à la même conclusion qu'Adams & Yellen, à savoir que le *mixed bundling* est la stratégie la plus pertinente.

L'ensemble de ces travaux permet donc d'appréhender la pertinence d'une stratégie marketing de *bundling* en présence de l'hétérogénéité des préférences des consommateurs. La mise en œuvre d'une stratégie de *mixed bundling* semble être la meilleure solution pour les entreprises soucieuses de s'accaparer le maximum de surplus de ses consommateurs. Quelle doit être alors la stratégie de prix suivie par les entreprises ?

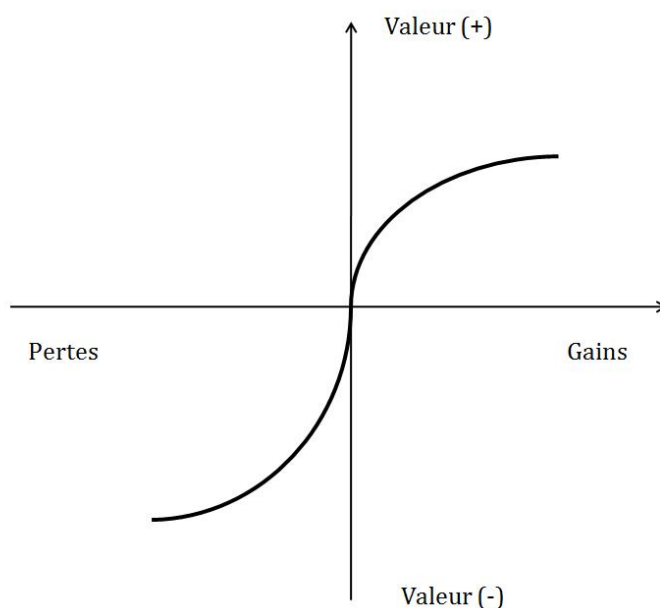
3.2. Modifier la perception du prix des produits

Il existe toute une littérature sur la façon de fixer de manière optimale le prix d'un *bundle*. On retiendra par exemple deux contributions parmi les plus citées : celle d'Hanson & Martin (1990) et celle de Venkatesh & Mahajan (1993). Ces deux articles s'appuient sur des optimisations sous contraintes (de coûts, de préférences, etc), afin de fixer le prix optimal du *bundle* qui maximise le profit de la firme.

Mais ce n'est pas cette partie de la littérature qui est la plus intéressante dans la perspective retenue ici. Cette partie va s'attacher, en effet, à traiter des problématiques de perception du prix du *bundle*. Comme cela a été évoqué en introduction, une partie de la littérature sur le *bundling* prend appui sur la psychologie et l'analyse des heuristiques.

Le modèle qui structure ce type de travaux sur le *bundling* est le modèle développé initialement par Kahneman & Tversky (1979). Ces deux auteurs mettent en évidence un certain nombre de biais dans l'analyse des gains et des pertes, et plus particulièrement dans un environnement risqué. Il apparaît ainsi que les individus ne valorisent pas les gains et les pertes de la même façon, mais surtout que la perception de l'ampleur des gains (ou des pertes) est biaisée. En d'autres termes, gagner deux fois 10 euros ou gagner 20 euros d'un coup n'affectera pas de la même façon l'individu, alors que les gains totaux sont les mêmes. Il en est de même pour les pertes. L'analyse de ces biais a conduit au développement de ce qu'ils appellent la « Prospect Theory » expliquant les choix alternatifs en situation de risque. Ils créent ainsi une fonction de valeur (« *value function* ») qui est concave pour les gains et convexe pour les pertes. Par ailleurs, comme le précise Thaler (1985), on suppose que la pente de cette fonction de valeur est plus raide pour les déviations négatives par rapport au point de référence, que pour les déviations positives, ce qui est cohérent avec les observations selon lesquelles les pertes affectent plus que les gains d'une même magnitude.

Figure 30. Représentation de la « fonction de valeur » issue de la Prospect Theory (inspiré de Kahneman & Tversky, 1979)



Le cadre de la « prospect theory » est particulièrement intéressant. En effet, selon Yadav (1994), les acheteurs évaluent les *bundles* selon une logique d'ancrage et d'ajustement : ils évaluent d'abord le produit central (ou le plus important à leurs yeux), puis ajustent leur évaluation en intégrant les autres produits du *bundle*. On retrouve alors les notions de gain et de perte, présentes dans le modèle de Kahneman & Tversky (1979).

Cette approche est pertinente pour comprendre la façon dont les prix doivent être présentés dans les *bundles*. La question stratégique qui se pose, est en effet, la suivante : faut-il afficher un prix unique pour l'ensemble du *bundle*, ou doit-on décomposer le prix ? Selon cette théorie, à offre équivalente, la décomposition du prix sera perçue comme une multitude de petites pertes qui seront perçues plus négativement qu'une seule grosse perte. Il est donc préférable de mettre un prix unique pour l'ensemble du *bundle* (Johnson et al., 1999). Inversement, lorsqu'une réduction est faite sur le *bundle* (par exemple, une réduction de 10%), la décomposition de la réduction en sous-réductions pour chaque produit augmentera l'intention d'achat.

Si ces résultats ont été testés empiriquement (voir Johnson et al., 1999), il existe cependant certaines limites. Par exemple, Chakravarti et al. (2002) mettent en avant un phénomène qu'ils appellent l'effet focal. L'effet focal réside dans le fait que la décomposition va permettre de mettre en avant certains produits au sein du *bundle*, et donc de focaliser l'attention des consommateurs sur la valeur de ce produit.

Le *bundling* est donc une façon particulière de présenter les produits. Il permet de mettre en avant certains produits, et de vendre des produits qui n'auraient pas trouvé de débouchés dans d'autres circonstances.

3.3. Créer de la valeur par l'intégration des produits

La distinction entre combinaison portant sur le prix (*price bundling*) et combinaison portant sur le produit (*product bundling*) a été présentée plus haut. La seconde s'appuie sur une logique d'intégration de l'offre, c'est-à-dire sur la mise en relation de produits séparés. Par exemple, la vente d'un système audio Dolby Surround avec un grand écran relève du *product bundling*,

puisque le consommateur appréciera d'autant plus les films regardés sur son grand écran qu'il dispose d'un système audio adéquat.

L'intégration des produits au sein d'un *bundle* permet donc de créer de la valeur. En effet, comme le font remarquer Ancarani & Shankar (2003), les consommateurs demandent toujours plus d'offres faisant appel à des produits issus de plusieurs industries, de sorte que les firmes sont obligées de créer de la valeur à travers le *bundling*, par l'intermédiaire de partenariats inter-marchés, pour atteindre plus de consommateurs et améliorer leur fidélité.

Il existe donc une véritable demande de complémentarité entre les produits d'un *bundle*, et les clients sont d'ailleurs prêts à payer plus cher pour profiter de cette intégration (Mantovani, 2010). Faisant référence à Telser (1979), Hanson & Martin (1990) expliquent que la « *complémentarité entre les composants conduit à une évaluation du bundle qui est superadditive, et cela renforce clairement les chances qu'une stratégie de bundling soit profitable* » [p. 156].

Comment expliquer cette création de valeur ? On peut tout d'abord évoquer le fait que l'intégration va permettre de créer des systèmes, des solutions, un peu dans la lignée de l'« architecture intégrale » (Ulrich & Eppinger, 1995). Une autre approche (complémentaire) permet de voir dans le *bundling* une façon de réduire les coûts de recherche (*search costs*) ou des coûts de commande (*ordering costs*) tels que définis par Sharpe & Staelin (2010). Harris & Blair (2006) montrent ainsi que la réduction des coûts de recherche dans le cadre de *bundle* intégré se traduit par une augmentation de la propension à payer des consommateurs. Par exemple, un consommateur sera prêt à payer plus cher un voyage organisé, plutôt que de devoir lui-même composer son voyage bout par bout. Ce comportement est d'autant plus marqué lorsque les consommateurs connaissent mal les produits et ont peur de possibles incompatibilités (Harlam et al., 1995). Enfin, la valeur supplémentaire liée au *bundle* peut s'expliquer à travers la notion d'expérience de consommation (Carù et Cova, 2006). Si l'on reprend l'exemple du voyage organisé, l'expérience d'un voyage organisé est totalement différente de celle d'un voyage tout seul : prise en charge totale, dynamique de groupe, aucun souci d'organisation,... Certaines personnes valorisent fortement ces éléments et sont donc prêtes à payer un prix plus élevé pour ce *bundle*.

3.4. Modifier l'intention d'achat et le comportement des consommateurs au-delà de la problématique du prix

Si le *bundling* permet de modifier la perception du prix d'un produit, il est tout aussi capable de modifier la perception de l'offre en tant que telle. En effet, le *bundling* peut avoir pour conséquence de modifier les comportements d'achats des clients, et cela en faveur de l'entreprise. Dans cette partie, trois phénomènes seront plus précisément étudiés : l'adoption des innovations, la modification de l'image des produits et la modification de l'utilisation du produit.

La question de l'adoption des innovations par les consommateurs est une problématique récurrente dans les entreprises. Selon Reinders et *al.* (2010), le *bundling* permet de faciliter l'adoption d'innovations radicales. S'appuyant sur plusieurs cas, ils montrent par exemple que l'intention d'achat d'un stylo digital augmente s'il est associé à un ordinateur plus que s'il est vendu seul. Le principe consiste à associer l'innovation à des produits déjà existants afin d'en faciliter la compréhension par le consommateur et pour qu'il imagine plus facilement des situations d'usage. Cela permettra de réduire les freins à l'achat tout en améliorant la connaissance de l'innovation. Pour autant, ils nuancent ce résultat en précisant que les éléments du *bundle* doivent s'intégrer parfaitement, faute de quoi, l'effet du *bundling* sera inverse.

Un nombre important de *bundles* sont le résultat d'alliances entre plusieurs firmes différentes (Armstrong, 2010), et portent sur des paquets multimarques, aussi appelés « *between-brand bundles* » (Simonin & Ruth, 1995). Dans ce cas précis, il peut y avoir des effets d'association entre les produits, ce qui peut affecter l'image de marque des composants. Précisons le raisonnement. Sheng & Pan (2009) envisagent le cas de l'introduction d'un nouveau produit. Il peut être lancé tout seul, ou introduit sur le marché dans le cadre d'une combinaison. Supposons maintenant que ce produit soit d'une marque peu connue du grand public. En s'appuyant sur la théorie de la catégorisation, les auteurs montrent que l'image de marque du nouveau produit sera affectée positivement s'il est introduit dans le cadre d'un *bundle*, avec un produit dont la marque est forte. Prenant l'exemple des lecteurs DVD, Sheng & Pan (2009) expliquent qu'il vaut mieux introduire un lecteur DVD d'une marque peu connue avec un

téléviseur Sony, qu'avec un téléviseur d'une marque « faible ». Le *bundling* permet donc de modifier l'image des produits et l'attitude des consommateurs vis-à-vis du nouveau produit.

Une fois l'achat effectué, le *bundling* va en affecter sa consommation. Si la majorité de la littérature s'intéresse aux effets du *bundling* sur l'achat, quelques travaux sont en effet allés au-delà, en observant le comportement du consommateur. Cet élément est en effet très important. Venkatesh & Mahajan (1993) montrent que les consommateurs estiment leur probabilité de consommation des composants du *bundle*, et qu'en fonction de ces probabilités, ils peuvent en déduire le prix qu'ils sont disposés à payer. Mais plus précisément, ce qui est intéressant ici est non plus l'estimation de la consommation, mais la consommation effective des produits du *bundle*. Soman & Gourville (2001) mettent en avant un phénomène intéressant : le *bundling* réduirait la consommation des composants, alors qu'ils ont été payés par le consommateur. Comment expliquer ce phénomène ? Les auteurs s'appuient sur la théorie des « *sunk costs* » (Thaler, 1985) pour montrer que le *bundling* va avoir tendance à réduire la perception des *sunk costs* par les clients, et donc conduire au gaspillage d'une partie des composants. Le *bundling* va conduire l'individu à ne pas consommer nécessairement tous les produits du *bundle*, car il aura tendance à sous-évaluer le coût de sa non-consommation. Cet effet est très intéressant pour les entreprises, en particulier dans les services comme les abonnements aux salles de sport, au cinéma, pour lesquels elles peuvent pratiquer des politiques de *surbooking*. En effet, l'entreprise réussit ici à facturer un service qui ne lui coûte rien. Le *bundling* permet donc d'accroître la marge par client.

Nous venons donc de voir comment le *bundling* permettait à l'entreprise d'influencer, en sa faveur, le comportement des consommateurs. Il s'agit alors de modifier, grâce au *bundling*, ce comportement en amont de l'achat, mais aussi en aval.

3.5. Réduire les coûts et améliorer la qualité grâce au *bundling*

Jusqu'à présent, le *bundling* était présenté sous l'angle du consommateur. Si l'on adopte maintenant une approche différente, une autre partie de la littérature consacrée au *bundling*

permet d'étudier la manière dont il affecte le fonctionnement de l'entreprise, en en réduisant les coûts et en améliorant la qualité des produits.

Le *bundling* permet de réduire les coûts de l'entreprise de deux manières. Tout d'abord, par la mise en commun des coûts fixes : Ceux-ci portent, selon Evans & Salinger (2005), sur les coûts de distribution et les coûts d'emballage. La mise en commun de ces coûts fixes aura pour effet de réduire le coût unitaire de chaque produit.

De plus, le *bundling* est une façon de rationaliser la *production*, et donc d'en accroître l'efficacité. Considérant une voiture comme un *bundle* d'options, et prenant l'exemple de Chrysler dans les années 1980, Eppen et al., (1991) expliquent qu'avant d'avoir mis en place des offres de *bundling*, il était possible de créer plus de 8 millions de combinaisons (en fonction des différentes options) rien que pour un seul modèle de voiture. Chrysler a donc décidé de mettre en place une stratégie de *bundling*, en créant 42 *bundles* différents, regroupant à chaque fois plusieurs options. Cette stratégie a permis à l'entreprise de diminuer ses coûts de *production* de 2 millions d'euros par an. La rationalisation de l'offre, permise par le *bundling*, est donc un moyen de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité d'une entreprise. Pour autant, cet argument tend à perdre de sa pertinence avec le développement de processus de production plus rapides et plus flexibles, permettant une production de plus en plus personnalisée (Gratacap & Médan, 2009).

Enfin, le *bundling* peut agir comme une incitation pour améliorer la qualité des produits d'une entreprise (Dana & Spier, 2009). Les consommateurs ont une connaissance imparfaite de la qualité des produits, de sorte qu'ils ne peuvent se fier qu'à leur propre expérience. Par ailleurs, selon eux, lorsqu'un consommateur tombe sur un produit défectueux, il considèrera souvent que le lot entier est défectueux. Or le *bundling* multiplie les probabilités qu'un consommateur tombe sur un produit défectueux et il incite donc les entreprises à améliorer la qualité de leurs produits.

Tout au long de cette deuxième partie, l'accent a été mis sur la manière dont le *bundling* offre la possibilité aux entreprises de développer un avantage concurrentiel. Plusieurs leviers peuvent être mobilisés, mais tous donnent un avantage à la firme qui adopte une stratégie de *bundling*. Cette réflexion sur la pertinence d'une stratégie de *bundling* était essentiellement centrée sur l'entreprise et sur ses ressources internes. Il est possible d'adopter un point de vue

différent, en essayant de comprendre comment le *bundling* va structurer les relations d'une entreprise vis-à-vis de ses concurrents. Il s'agira, entre autres, de montrer la manière dont le *bundling* permettra à une entreprise de modifier en sa faveur les frontières de son marché.

4. LA PERTINENCE D'UNE STRATEGIE DE *BUNDLING* POUR STRUCTURER EN SA FAVEUR LE MARCHE

On conçoit assez facilement que les notions de *bundling* et de frontières de marchés sont très liées. En effet, si le *bundle* regroupe des produits appartenant au même marché (plusieurs places d'opéra par exemple), les frontières du marché ne bougeront pas. En revanche, si le *bundle* regroupe des produits appartenant à des marchés différents mais proches (des places pour des opéras et pour des expositions), alors les frontières du marché de l'entreprise seront amenées à évoluer. Il s'agit donc de comprendre, dans cette partie, le rôle que peut jouer le *bundling* dans la structuration du marché d'une entreprise.

4.1. Définir le marché de référence d'un nouveau produit

Lors de l'introduction d'un nouveau produit, il est nécessaire de fixer son marché de référence. Les entreprises utilisent donc des notions telles que le positionnement, afin de donner une place particulière au produit dans l'esprit des consommateurs (Dubois, 1977). Pour autant, il existe souvent un décalage entre le marché voulu par l'entreprise et le marché sur lequel elle évolue réellement. Le *bundling* est une façon de réduire ce décalage.

Simonin & Ruth (1995) étudient ainsi l'introduction d'un nouveau produit dans le cadre d'une combinaison. La vente de ce nouveau produit avec un produit « principal » permet alors au consommateur d'associer la nouveauté à l'univers de référence du produit principal. Une telle stratégie permet de fixer, dans l'esprit du consommateur, le marché sur lequel évoluera le nouveau produit. Ces résultats sont retrouvés par Sheng & Pan (2009). Mobilisant la théorie de la catégorisation et le modèle ELM (*Elaboration Likelihood Model*, de Petty & Cacioppo (1986)), ils

décrivent et expérimentent le phénomène de rattachement d'un nouveau produit à un marché préexistant dans le cadre du *bundling*.

On retrouve une logique similaire dans les travaux sur le co-branding (Cegarra & Michel, 2000, 2001), c'est-à-dire l'association entre deux marques différentes sur un ou plusieurs produits. Le co-branding permet alors à chaque marque de bénéficier de l'univers de référence de l'autre, et donc de rattacher le produit à un autre marché. Si un parallèle avec le *bundling* peut être dressé, il ne s'agit alors que d'un parallèle lointain, puisqu'il n'y a qu'un seul bien. Tout au plus pourrait-on dire qu'il s'agit d'un « *bundle* de marques ».

Cette stratégie est donc un moyen pour l'entreprise de fixer le marché sur lequel elle compte intervenir.

4.2. Créer des offres complètes difficilement concurrençables

Nous avons insisté dans les parties précédentes sur la différence entre le *price bundling* et le *product bundling*. Le *product bundling* joue sur la notion de complémentarité entre les produits afin de créer de la valeur. On pourrait être tenté de faire le parallèle avec la notion de « solution » (Sharma & Molloy, 1999), dont la valeur ajoutée vient certes de la combinaison de plusieurs produits, mais surtout de l'adjonction de services et de savoir-faire pour les clients.

La stratégie de *bundling* peut donc consister à assembler des produits complémentaires afin de créer un système. Des auteurs comme Dumez & Jeunemaître (2004) ou Choi (2008) étudient des phénomènes de combinaisons d'offres et leurs conséquences sur les frontières des marchés. Analysant la fusion entre General Electric et Honeywell, ils montrent que la combinaison de leurs offres aurait permis la création d'une offre de composants « *nose to tail* » pour les avions. Or aucune entreprise concurrente, seule, n'aurait eu la capacité d'offrir un système aussi complet, ce qui aurait garanti à GE/Honeywell un avantage concurrentiel non-imitable. Dans cette perspective, le *bundling* permet de fusionner deux marchés jusque-là indépendants, afin d'avoir une position de leader sur le nouveau marché ainsi créé.

Plusieurs auteurs développent des raisonnements similaires. Par exemple, Ghosh & Balachander (2007) envisagent le cas d'une firme bi-produits, faisant face à une firme spécialisée

sur chacun de ses deux produits. Pour l'une des catégories, les produits sont homogènes tandis que dans l'autre, ils sont horizontalement différenciés. Ils observent que la firme généraliste a intérêt à faire du *bundling* pur car cela lui permet d'éviter la concurrence frontale sur le marché du produit homogène. Ils développent alors un raisonnement original, qui s'inspire des résultats de Matutes & Regibeau (1992) et montrent que, sous certaines conditions, les firmes spécialisées dans un produit vont elles aussi créer un *bundle* multimarques, de sorte que l'on arrivera à une confrontation non plus entre des produits, mais entre des *bundles*.

Il peut être intéressant d'adopter une approche plus dynamique, en observant comment les stratégies de *bundling* peuvent agir comme des barrières à l'entrée. C'est ce que proposent Nalebuff (2004) ou Peitz (2008). Nalebuff envisage le cas d'une firme pouvant produire deux produits A et B, alors que l'un de ces produits (le produit B) est en concurrence. Il en arrive à la conclusion que si l'entreprise qui produit les deux produits décide de créer un *bundle* (A-B), alors le concurrent potentiel, sur le produit B, n'osera pas rentrer sur le marché, car il risquera de ne pas pouvoir survivre.

On peut noter au passage que cette conclusion sera d'autant plus vraie que les préférences pour les produits sont corrélées positivement, du fait de leur complémentarité : « *La raison est qu'un entrant mono-produit a tout ce que les consommateurs veulent si les valorisations des produits A et B sont négativement corrélées. Les marchés A et B correspondent à différents groupes de consommateurs. En revanche, si A et B sont corrélés positivement, cela veut dire que c'est le même groupe de consommateur qui achète à la fois A et B, de sorte qu'un entrant mono-produit ne pourra pas satisfaire ses consommateurs.* » (Nalebuff, 2004, p. 160). Contrairement à la justification classique du *bundling* (cf. 3.1.), cette stratégie est efficace uniquement quand les produits sont positivement corrélés. On retrouve aussi ces notions de menace et de barrières à l'entrée dans les travaux de Carlton & Waldman (2002) sur les stratégies de *bundling*.

De telles stratégies permettent donc aux entreprises d'atténuer ou de renforcer les frontières de marché en fonction de leurs intérêts.

4.3. Transférer son pouvoir de marché d'un marché à l'autre

Dans les travaux précédents, il y avait l'idée sous-jacente selon laquelle, grâce à ce type de stratégie, on pouvait transférer une partie de son pouvoir d'un marché à un autre. Cela est d'autant plus vrai si la firme est en monopole sur l'un de ses produits.

L'école de Chicago (avec certains auteurs dont Bowman ou Posner) considère que ce type de raisonnement n'est pas théoriquement fondé. Ses tenants s'appuient sur ce qu'ils appellent le « *single-monopoly-profit theorem* » qui stipule qu'une entreprise en monopole ne peut exercer son pouvoir de marché, sur un marché autre que le sien, par effet de levier. Mais ce théorème n'est valable que dans certaines circonstances. Ainsi, Whinston (1990) démontre qu'il n'a de sens que si le marché du 2^e produit est en concurrence pure et parfaite, et si les rendements sont constants. En revanche, si le marché du 2^e produit relève de la concurrence imparfaite, avec des rendements croissants, il est tout à fait possible d'accroître son profit par une stratégie de *bundling*.

Comme le rappellent Stremersch & Tellis (2002), le *bundling* est particulièrement pertinent si l'on adopte une stratégie de pénétration du marché, puisque l'on facilite la diffusion de la nouveauté. Or dans le cas d'une industrie où les rendements sont croissants, plus la part de marché d'une entreprise est élevée, plus elle a de chance de l'être à l'avenir. Il est donc possible d'enclencher ce cercle vertueux à l'aide d'une stratégie de *bundling*.

Le choix d'une stratégie de *bundling* est donc intéressant pour une firme qui dispose d'un pouvoir de marché sur un premier marché et qui essaie de se développer sur un nouveau marché. Profitant de sa position sur le premier marché, elle pourra améliorer sa position sur l'autre.

Tableau 18. Synthèse des apports du *bundling* à la stratégie marketing

Apports	Exemples
Pour développer son avantage concurrentiel	
Gérer la diversité des préférences des consommateurs	Commercialiser un lot de DVD d'un réalisateur, pour lequel certains consommateurs auront une préférence plus marquée pour un film et d'autres pour un autre.
Modifier la perception des prix des produits	Faire une promotion de 10% sur un lot « ordinateur + imprimante », en décomposant la réduction comme -10% sur l'ordinateur et -10% sur l'imprimante.
Créer de la valeur par l'intégration des produits	Vendre des accessoires spécifiquement adaptés pour un modèle de voiture
Faciliter l'adoption des innovations ou d'une nouvelle marque	Vendre un nouveau type de casque avec un lecteur mp3 très connu
Modifier le comportement de consommation	Vendre un carnet de 10 tickets de cinéma en sachant que seuls 9 seront réellement consommés pendant la période de validité
Réduire les coûts de transaction	Vendre des produits en grande quantité pour réduire les frais de livraison
Pour structurer le marché en sa faveur	
Définir le marché de référence du nouveau produit	Introduire un nouvel accessoire de mode en le vendant avec des vêtements de marque, afin qu'il soit associé aux valeurs de la marque.
Créer des offres complètes difficilement concurrençables	Vendre des offres « banque-assurance-retraite » pour couvrir tous les besoins et éviter la concurrence frontale sur chacun des marchés
Transférer son pouvoir d'un marché à l'autre	Profiter de sa force dans le secteur des livres en lignes pour commercialiser des liseuses.

5. LES AVANTAGES DE L'UNBUNDLING ET LEURS CONDITIONS D'EFFICACITE

Les nombreux avantages associés à une stratégie de *bundling*, tels qu'ils ont été relevés dans la littérature, viennent d'être présentés. Cependant, la plupart de ces contributions s'appuient sur des postulats forts (coûts de transactions élevés, fonctions de distribution de la demande particulières,...) qui ont perdu, pour certains, de leur validité au cours des dernières années. L'objectif de ce paragraphe est donc double : il s'agit d'une part de montrer que le *bundling* n'est pas une stratégie sans faille, mais d'autre part de montrer que les stratégies d'*unbundling* (ou de dégroupage) peuvent, elles aussi, se révéler pertinentes dans certains contextes. Plusieurs questions peuvent alors être posées : dans quelles conditions le *bundling* est-il souhaitable ou autorisé ? Peut-on avoir intérêt à décomposer des *bundles* en vendant les produits séparément ?

5.1. Les stratégies d'*unbundling*

Assez paradoxalement, le terme d'*unbundling* est majoritairement associé à une littérature très différente de celle étudiée précédemment : celle de la libéralisation des économies de réseaux (énergie, télécoms, transports,...). Pour eux, l'*unbundling* fait référence à la séparation de l'infrastructure (le réseau) et des services qui a dû être mise en place pour que ces secteurs puissent être ouverts à la concurrence. A titre d'exemple, en 1997, Réseau Ferré de France a été créée pour gérer l'infrastructure ferroviaire (auparavant sous la tutelle de la SNCF), afin de permettre à d'éventuels concurrents de la SNCF de rentrer sur le marché français sans risque de discrimination.

En revanche, dans cette partie, nous entendrons par *unbundling* le fait de décomposer un *bundle* en plusieurs éléments vendus séparément. Elberse (2010) propose ainsi l'exemple de la musique, traditionnellement vendue sous la forme d'albums, qui désormais peut être vendue titre par titre sur internet.

5.2. Les raisons pouvant expliquer les stratégies d'*unbundling*

Alors qu'il existe une littérature très riche sur les stratégies de *bundling*, peu de travaux ont été consacrés à l'*unbundling*. Pourtant, les technologies, au premier rang desquelles les technologies de l'information et de la communication, en faisant baisser les coûts de transaction, peuvent changer les comportements des consommateurs et rendre profitables les stratégies d'*unbundling* de la part des entreprises. Nul doute que les recherches sur ce type de stratégie vont se développer dans les prochaines années. Voyons les principales recherches menées ces dernières années.

Prenant l'exemple de la vente de musique sur internet, Elberse (2010) explique les stratégies d'*unbundling* par la réduction des coûts de transaction. Dans la partie 3.5., nous avons mis en évidence que le *bundling* permettait de réduire les coûts de transaction et de distribution de l'entreprise. Or, la réduction des coûts de transaction (en particulier grâce à internet) ne justifie plus la nécessité de grouper plusieurs produits dans un *bundle* pour le distribuer à moindre coût. Pour revenir à l'exemple de la musique, les albums permettaient de commercialiser et de distribuer plusieurs morceaux d'un seul coup. Avec le développement d'internet et des plateformes comme Itunes, ces coûts de transaction et de distribution ont chuté considérablement, de sorte que les pratiques de *bundling* ne se justifient plus. Ainsi, l'*unbundling* apparaît comme une stratégie pertinente pour les firmes évoluant dans des secteurs où les coûts de transaction ont fortement chuté.

Une explication alternative peut venir du développement de l'expérience du consommateur. Le *bundling* (et en particulier le *product bundling*) avait été présenté comme une façon de réduire les *search costs* du consommateur et de limiter au maximum le risque d'incompatibilité. Or après avoir utilisé pendant une longue période un produit, le consommateur va développer une forme d'expérience et de connaissance sur le produit. Il va donc développer des préférences particulières et va préférer créer lui-même son produit plutôt que d'acheter un *bundle* pré-élaboré (Wilson et al., 1990). On retrouve ainsi cette logique dans la stratégie du constructeur informatique Dell, qui s'adresse à des clients expérimentés, capables

de définir eux-mêmes leurs besoins pour construire l'ordinateur de leur choix. L'*unbundling* permet alors de coller au mieux aux préférences toujours plus variées des consommateurs.

De même, l'*unbundling* peut venir d'un désir des consommateurs de bénéficier d'offres plus personnalisées. Prenant l'exemple des compagnies aériennes à bas coûts McDonald (2011) justifie le choix de l'*unbundling* des services aériens par la volonté des clients de payer le juste prix pour le service reçu. Auparavant, qu'un passager mangeât son repas et enregistrât une valise ou non, il devait payer le même prix. Les passagers les plus économes (en services) subventionnaient indirectement les passagers profitant de toutes ces prestations. L'*unbundling* des prestations aériennes permet donc de mettre un terme aux subventions-croisées entre passagers, et donc de garantir à chaque client de personnaliser au mieux ses prestations, ainsi que le prix payé. L'*unbundling* est alors une façon d'assurer à chaque client que le produit qu'il achète correspond précisément à ses besoins, et non aux besoins moyens des autres consommateurs.

Cependant, contrairement aux exemples précédents, la stratégie d'*unbundling* n'est parfois pas volontaire, et peut résulter de contraintes extérieures. Elle peut par exemple s'expliquer par des contraintes juridiques. Le « *pure bundling* » est considéré comme une forme de vente liée (*tying*). Dans cette configuration, les produits ne sont proposés que dans le cadre du *bundle*, or cette pratique est considérée comme illégale. En effet, le *bundling* pur permet à une entreprise de profiter d'un effet de levier pour commercialiser un autre produit, non nécessairement voulu par le consommateur. Les firmes doivent donc proposer, au moins en parallèle du *bundle*, les produits séparément (même à des conditions tarifaires non avantageuses pour le client). Ces contraintes juridiques ont pu justifier le choix de l'*unbundling* par des firmes telles qu'IBM à la fin des années 1960. Grad (2002) explique ainsi que c'est précisément la pression du *Department of Justice* des Etats-Unis qui a conduit IBM à découper son offre (qui liait auparavant un ordinateur à des logiciels) pour éviter des poursuites judiciaires. Néanmoins, ces contraintes extérieures peuvent permettre de refaçonner la stratégie d'une firme et la convaincre de la pertinence d'une stratégie d'*unbundling*, garantissant des offres plus adaptées aux besoins de ses clients.

Ces quatre facteurs pouvant conduire à l'*unbundling* peuvent se combiner. Le développement de l'expérience des consommateurs sur Internet, par exemple, fait à la fois baisser les coûts de recherche et rend plus facile la quête d'offre personnalisée.

5.3. Le *mixed bundling* ou le choix raisonnable

Les conditions dans lesquelles il convient de développer une stratégie de *bundling* ou d'*unbundling* ont été précisées. Mais il faut noter que ces stratégies ne sont en rien exclusives. En d'autres termes, le choix du *bundling* n'exclut pas la possibilité de continuer à vendre ses produits séparément, et inversement. Bien au contraire, ces deux méthodes de commercialisation sont complémentaires pour l'entreprise.

Plus haut, la supériorité du « *mixed bundling* », à savoir la possibilité pour la firme de tarifier et vendre ses produits à la fois sous la forme d'un *bundle* et séparément, avait déjà été évoquée. Schmalensee (1984) explique que la combinaison de ces deux approches permet de vendre le *bundle* aux consommateurs avec une faible hétérogénéité des préférences, tout en faisant payer un prix élevé aux consommateurs ayant des préférences très marquées pour l'un des produits. De même, le *mixed bundling* permet à une firme d'agir en conformité avec la loi, en proposant les produits soit sous la forme d'un *bundle*, soit séparément. Cette pratique est d'ailleurs particulièrement utilisée par les opérateurs téléphoniques qui privilégient les *bundles* (abonnement + téléphone), mais commercialisent aussi les téléphones et les abonnements seuls, néanmoins à des conditions moins avantageuses. La stratégie de *mixed bundling* est généralement reconnue comme la plus efficace, car elle génère plus de profit que le *bundling* pur ou l'*unbundling* total.

Pour autant, la mise en œuvre du *mixed bundling* n'est pas toujours évidente. Il faut en effet arriver à s'assurer que les prix des produits, vendus individuellement, sont suffisamment élevés pour capturer au mieux la rente des consommateurs avec des préférences très marquées. Or comme le fait remarquer Elberse (2010) dans le cadre de la musique en ligne, le prix des morceaux vendus séparément (à 0,99€) est trop faible pour assurer la supériorité du *mixed-*

bundling. Ainsi, le *mixed-bundling*, s'il est mal mis en œuvre, peut conduire à des résultats inférieurs au *bundling* pure ou à l'*unbundling* total.

Il faut donc retenir que la stratégie de *bundling* doit être mise en place de manière réfléchie, car elle ne constitue en rien une solution miracle pouvant être appliquée à tous les cas. Pour autant, l'expérience tend à montrer que plutôt que de choisir les solutions extrêmes (*bundling* pur ou *unbundling* total), les entreprises préfèrent avec sagesse la solution médiane représentée par le *mixed-bundling*.

6. DISCUSSION ET REMARQUES CONCLUSIVES

Tout au long de cet article, les avantages et inconvénients liés aux différentes sortes de *bundling* ont été mis en évidence. Les avantages de ce type de stratégie ont été montrés en deux temps : tout d'abord, au niveau de l'avantage concurrentiel d'une firme (réduction des coûts, gestion de l'hétérogénéité des profils des consommateurs, modification de l'image des produits) ; ensuite, en changeant de point de vue, le *bundling* a été étudié à l'échelle du marché. Il s'est alors agi de comprendre comment une telle stratégie permet de modifier les frontières de marché en fonction des intérêts des entreprises. Plusieurs méthodes ont ainsi été analysées : de la création de barrières à l'entrée à la recombinaison de marchés séparés. Il ressort de ces analyses que le *bundling* est une stratégie prometteuse pour de nombreuses firmes, en particulier lorsqu'elles disposent d'un large portefeuille de produits. De même, une partie de la littérature montre que le choix de l'*unbundling* peut être pertinent dans plusieurs cas, ce qui explique l'observation de ces deux tendances, à première vue contradictoires.

La contradiction semble disparaître si l'on adopte une vue dynamique du phénomène. La plupart se situent en effet dans une perspective de statique comparative. Or, si le *bundling* est un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel, toutes les entreprises seront tentées d'adopter cette stratégie marketing à la période t+1 (Matutes & Regibeau, 1992). Ce phénomène de mimétisme stratégique (Banerjee, 1992 ; Dumez & Jeunemaître, 1995 ; Scharfstein & Stein, 1990) peut conduire à une annulation de l'avantage concurrentiel. Une nouvelle différenciation passera alors au contraire par une logique d'*unbundling* afin de satisfaire les clients qui ont des

préférences très marquées. On assistera durant la période t+2, au développement d'offres de type *mixed bundling*, dont les avantages, on l'a vu, ont été mis en avant par Schmalensee (1984). Des cycles de *bundling* et d'*unbundling* pourraient donc s'enchaîner, à la manière dont Fine (1998) a analysé les cycles d'intégration et de désintégration verticale.

Bien maîtriser les enjeux et les implications marketing de la stratégie de *bundling* et, à l'inverse, d'*unbundling*, apparaît en tout cas comme un atout pour essayer de construire un avantage concurrentiel.

7. REFERENCES

- Adams, W.J., Yellen, J.L. (1976) 'Commodity Bundling and the Burden of Monopoly', *The Quarterly Journal of Economics*, 90(3), 475.
- Ancarani, F., Shankar, V. (2003) 'Strategic alliances and customer interactions in convergent industries', *SDA Bocconi Working Paper*.
- Armstrong, M. (2010) 'Bundling revisited : Substitute products and inter-firm discounts', *MRPA Working Paper*.
- Banerjee, A.V. (1992) 'A Simple Model of Herd Behavior', *The Quarterly Journal of Economics*, 107(3), 797–817.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Carlton, D.W., Waldman, M. (2002) 'The Strategic Use of Tying to Preserve and Create Market Power in Evolving Industries', *The RAND Journal of Economics*, 33(2), 194.
- Carù, A., Cova, B. (2006) 'Expériences de consommation et marketing expérientiel', *Revue française de gestion*, 32(162), 99–115.
- Cegarra, J.-J., Michel, G. (2000) 'Co-branding : proposition d'un modèle d'évaluation', Presented at the Congrès de l'Association Française de Marketing, Montréal.
- Cegarra, J.-J., Michel, G. (2001) 'Co-branding: clarification du concept', *Recherche et Applications en Marketing*, 16(4), 57–69.
- Chakravarti, D., Krish, R., Paul, P., Srivastava, J. (2002) 'Partitioned Presentation of Multicomponent Bundle Prices: Evaluation, Choice and Underlying Processing Effects', *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 215–229.
- Choi, J.P. (2008) 'Mergers with Bundling in Complementary Markets', *The Journal of Industrial Economics*, 56(3), 553–577.
- Chu, C.S., Leslie, P., Sorensen, A. (2011) 'Bundle-Size Pricing as an Approximation to Mixed Bundling', *The American Economic Review*, 101(1), 263–303.
- Dana, J., Spier, K. (2009) 'Bundling and firm reputation', *Harvard University Working Paper*, 649.
- Dubois, P.-L. (1977) *Le Positionnement Du Produit, Stratégie de Marketing : Fondements, Efficacité*, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion.
- Dumez, H., Jeunemaître, A. (1995) 'Savoirs et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique', in Charue-Duboc, F., ed., *Des Savoirs En Action. Contributions de La Recherche En Gestion*, L'Harmattan: Paris.

- Dumez, H., Jeunemaître, A. (2004) 'Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché.', *Revue française de gestion*, 30(148), 195–206.
- Elberse, A. (2010) 'Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels', *Journal of Marketing*, 74(3), 107–123.
- Eppen, G.D., Hanson, W.A., Martin, R.K. (1991) 'Bundling--new products, new markets, low risk', *Sloan management review*, 32(4), 7–14.
- Evans, D.S., Salinger, M. (2005) 'Why Do Firms Bundle and Tie - Evidence from Competitive Markets and Implications for Tying Law', *Yale Journal on Regulation*, 22, 37.
- Fine, C.F. (1998) *Clockspeed. Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Perseus Books: Reading.
- Grad, B. (2002) 'A personal recollection: IBM's unbundling of software and services', *IEEE Annals of the History of Computing*, 24(1), 64–71.
- Gratacap, A., Médan, A. (2009) *Management de La Production*, Dunod: Paris.
- Guiltinan, J.P. (1987) 'The Price Bundling of Services: A Normative Framework', *Journal of Marketing*, 51(2), 74.
- Hanson, W., Martin, R.K. (1990) 'Optimal Bundle Pricing', *Management Science*, 36(2), 155–174.
- Harlam, B.A., Krishna, A., Lehmann, D.R., Mela, C. (1995) 'Impact of bundle type, price framing and familiarity on purchase intention for the bundle', *Journal of Business Research*, 33(1), 57–66.
- Harris, J., Blair, E.A. (2006) 'Consumer preference for product bundles: The role of reduced search costs', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 506–513.
- Ibragimov, R., Walden, J. (2010) 'Optimal Bundling Strategies Under Heavy-Tailed Valuations', *Management Science*, 56(11), 1963–1976.
- Johnson, M.D., Herrmann, A., Bauer, H.H. (1999) 'The effects of price bundling on consumer evaluations of product offerings', *International Journal of Research in Marketing*, 16(2), 129–142.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979) 'Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk', *Econometrica*, 47(2), 263.
- Mantovani, A. (2010) 'The strategic effect of bundling: a new perspective', *Bologna University Working Paper*.
- Matutes, C., Regibeau, P. (1992) 'Compatibility and Bundling of Complementary Goods in a Duopoly', *The Journal of Industrial Economics*, 40(1), 37.
- McDonald, M. (2011) 'Finding new things to unbundle', *Air Transport World*, 48(2), 44–46.
- Nalebuff, B. (2004) 'Bundling as an Entry Barrier', *The Quarterly Journal of Economics*, 119(1), 159–187.
- Peitz, M. (2008) 'Bundling may blockade entry', *International Journal of Industrial Organization*, 26(1), 41–58.
- Petty, R., Cacioppo, J. (1986) 'The elaboration likelihood model of persuasion', in Berkowitz, L., ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press: Londres.
- Reinders, M.J., Frambach, R.T., Schoormans, J.P.L. (2010) 'Using Product Bundling to Facilitate the Adoption Process of Radical Innovations*', *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1127–1140.
- Salinger, M.A. (1995) 'A Graphical Analysis of Bundling', *The Journal of Business*, 68(1), 85–98.
- Scharfstein, D.S., Stein, J.C. (1990) 'Herd Behavior and Investment', *American Economic Review*, 80(3), 465–79.
- Schmalensee, R. (1984) 'Gaussian demand and commodity bundling', *Journal of Business*, 57(1), 211–230.
- Sharma, D., Molloy, R. (1999) *The Truth About Customer Solutions*, Booz Allen & Hamilton: New York.
- Sharpe, K.M., Staelin, R. (2010) 'Consumption Effects of Bundling: Consumer Perceptions, Firm Actions, and Public Policy Implications', *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(2), 170–188.
- Sheng, S., Pan, Y. (2009) 'Bundling as a new product introduction strategy: The role of brand image and bundle features', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), 367–376.

- Simonin, B.L., Ruth, J.A. (1995) 'Bundling as a strategy for new product introduction: Effects on consumers' reservation prices for the bundle, the new product, and its tie-in', *Journal of Business Research*, 33(3), 219–230.
- Soman, D., Gourville, J.T. (2001) 'Transaction decoupling: How price bundling affects the decision to consume', *Journal of Marketing Research*, 38(1), 30–44.
- Stigler, G.J. (1963) 'United States v. Loew's Inc.: A Note on Block-Booking', *Supreme Court Review*, 1963, 152–157.
- Stremersch, S., Tellis, G.J. (2002) 'Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing', *Journal of Marketing*, 66(1), 55–72.
- Telser, L.G. (1979) 'A Theory of Monopoly of Complementary Goods', *The Journal of Business*, 52(2), 211–30.
- Thaler, R. (1985) 'Mental Accounting and Consumer Choice', *Marketing Science*, 4(3), 199–214.
- Ulrich, K., Eppinger, S. (1995) *Product Design and Development*, McGraw-Hill: Boston.
- Venkatesh, R., Mahajan, V. (1993) 'A Probabilistic Approach to Pricing a Bundle of Products or Services', *Journal of Marketing Research*, 30(4), 494.
- Whinston, M.D. (1990) 'Tying, Foreclosure, and Exclusion', *American Economic Review*, 80(4), 837–59.
- Wilson, L.O., Weiss, A.M., John, G. (1990) 'Unbundling of Industrial Systems', *Journal of Marketing Research*, 27(2), 123.
- Yadav, M. (1994) 'How buyers evaluate product bundles: A model of anchoring and adjustment', *Journal of Consumer Research*, 21(2), 342–353.
- Yadav, M.S., Monroe, K.B. (1993) 'How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of a Bundle's Transaction Value', *Journal of Marketing Research*, 30(3), 350

TROISIEME PARTIE : MISE EN PERSPECTIVE DES ARTICLES

Cette dernière partie s'attache à mettre en relation les résultats obtenus dans les différents articles. Il s'agit d'offrir une perspective d'ensemble de nos différentes contributions afin de mieux comprendre leur articulation. Cette partie est donc structurée autour de deux chapitres. Dans un premier temps, nous élaborerons une synthèse des résultats obtenus tout en construisant un cadre intégrateur (Chapitre 1). Puis, dans un second temps, nous détaillerons les différentes contributions (théoriques, méthodologiques et managériales) des articles avant d'en présenter les limites (Chapitre 2).

SOMMAIRE DE LA PARTIE

Chapitre 1 : Synthèse des résultats et construction d'un cadre intégrateur	327
1. Synthèse des résultats.....	327
1.1. Concernant l'évolution des portefeuilles d'alliances	327
1.2. Concernant la typologie de la coopétition.....	329
1.3. Concernant les alliances redéfinissant les frontières des marchés	331
1.4. Concernant les stratégies de <i>bundling</i>	332
2. Mise en perspective et construction d'un cadre intégrateur	333
2.1. Les apports de ces nouvelles approches sur les alliances.....	334
2.2. Articuler les différentes approches sur les alliances	336
2.2.1. Etudier les relations entre les différentes combinaisons	336
2.2.2. Une approche dynamique des combinaisons au sein des alliances	339
2.3. Les stratégies d'alliances : des combinaisons de combinaisons ou l'art de la « méta-combinaison »	342
Chapitre 2 : Contributions, limites et perspectives de recherche.....	345
1. Contributions théoriques, méthodologiques et managériales	345
1.1. Contributions théoriques	345
1.2. Contributions méthodologiques	345
1.3. Contributions managériales	346
2. Limites et perspectives de recherche.....	348

2.1.	Limites théoriques et perspectives de recherche	348
2.2.	Limites méthodologiques et perspectives de recherche	351
2.2.1.	Le choix de la démarche qualitative	351
2.2.2.	Le choix du secteur du transport aérien.....	352
Conclusion.....		355
Bibliographie générale.....		357

CHAPITRE 1 : SYNTHÈSE DES RESULTATS ET CONSTRUCTION D'UN CADRE INTEGRATEUR

*« L'illumination n'est que la vision soudaine,
par l'Esprit, d'une route lentement préparée. »*

Antoine de Saint-Exupéry, *Vol de nuit*

Ce chapitre sera structuré en deux temps. Nous commencerons par synthétiser les principaux résultats des articles composant cette thèse. Puis, dans un second temps, nous proposerons un cadre théorique intégrateur.

1. SYNTHÈSE DES RESULTATS

1.1. Concernant l'évolution des portefeuilles d'alliances

Le premier article composant cette thèse avait essentiellement vocation à analyser comment une firme focale fait évoluer son portefeuille d'alliances tout au long de son cycle de vie. Il s'agissait alors d'étudier cette évolution dans le cadre d'une gestion traditionnelle du portefeuille d'alliances. Le terme « traditionnel » s'oppose ici aux stratégies d'alliances dites de rupture comme les accords coopétitifs ou les alliances avec des partenaires n'appartenant pas au même marché.

La littérature existante sur l'évolution des portefeuilles d'alliances se concentrait essentiellement sur la coévolution entre la stratégie de la firme, son environnement et son portefeuille d'alliances (Hoffmann, 2007 ; Lavie & Singh, 2011). Il s'agissait généralement de voir comment ces éléments interagissaient. A notre connaissance, peu de travaux se sont intéressés à l'évolution du portefeuille d'alliances d'une firme sur plusieurs périodes du cycle de vie de la firme focale (Hite & Hesterly, 2001 ; Maurer & Ebers, 2006 ; Rindova et al., 2012). S'il existe des contributions sur les déterminants de ces reconfigurations en prenant en compte l'impact du

réseau, de la stratégie ou de l'environnement, aucune de ces contributions n'a fait de lien avec l'évolution de la taille et des caractéristiques de la firme focale.

Plusieurs objectifs ont été fixés. Tout d'abord, il s'agissait d'identifier les différents mécanismes de reconfiguration des ressources et des alliances mis en place par la firme focale. Nous avons ainsi mis en évidence que contrairement à ce que laissent penser la majorité des contributions existantes, les reconfigurations ne se limitent pas à de simples ajouts ou retraits de ressources, mais que l'on peut observer des processus de redéploiement ou de transformation. Le second objectif était d'analyser les déterminants de ces reconfigurations à l'échelle des ressources. En mettant en évidence un processus d'optimisation des capacités des ressources, nous avons pu montrer comment le portefeuille d'alliances d'une firme évolue dans le temps. Il s'agissait d'analyser pour chacune des reconfigurations identifiées les déterminants de ces changements. Considérant qu'une firme cherche à utiliser pleinement les capacités des ressources dont elle dispose, on observe alors qu'elle va mettre en place un ensemble de mécanismes d'optimisation parmi lesquels la création d'alliances (Levinthal & Wu, 2010). A partir de notre cas, nous avons réussi à distinguer trois phases principales dans la constitution du portefeuille d'alliances.

Dans un premier temps, la firme développe ses ressources essentiellement en interne, c'est-à-dire de manière autonome. Elle s'adresse en effet à des marchés suffisamment profitables pour assurer un niveau élevé d'utilisation des ressources. Compte tenu de la taille de son activité, le développement autonome de ressources est le meilleur moyen d'optimiser l'utilisation de la capacité de ses ressources.

Dans un deuxième temps, la firme va s'attaquer à de nouveaux marchés présentant cette fois-ci des rendements plus faibles que les précédents. En effet, au cours de la première période, la firme focale s'était concentrée sur les marchés les plus rentables, les marchés restants sont donc moins attractifs. En s'attaquant à ces nouveaux marchés, la firme va déployer des ressources mais dont l'utilisation ne pourra pas être totale. En d'autres termes, une partie des ressources mobilisées pour accéder à ces marchés seront sous-utilisées. Afin d'optimiser l'utilisation de ces capacités, la firme va donc créer des *scale alliances* qui ont précisément vocation à améliorer l'utilisation des ressources en évitant les doublons. Ces alliances sont

d'autant plus intéressantes pour la firme focale qu'elles représentent une source de revenus supplémentaires pour un coût marginal faible.

Enfin dans un troisième temps, alors que la firme focale continue de se développer, deux tendances contradictoires semblent émerger. D'une part, la croissance de la firme a eu pour effet d'améliorer sa notoriété et son expérience de sorte qu'elle arrive plus facilement à utiliser pleinement ses capacités. La firme focale a donc moins besoin d'utiliser des *scale alliances*. D'autre part, en s'agrandissant, la firme va chercher à accéder à des marchés encore plus distants (au sens géographique ou au sens du cœur de métier) et donc moins profitables. Elle aura donc besoin de faire appel à des *link alliances* pour optimiser les capacités de ces nouvelles ressources. La conjonction de ces deux forces nous permet d'observer simultanément deux phénomènes. La firme focale met un terme à de nombreuses *scale alliances* afin de se réappropriier pleinement les ressources qu'elle peut désormais optimiser seule. En parallèle, pour gagner un accès aux nouveaux marchés faiblement rentables, la firme signe des *link alliances* lui donnant un accès à des ressources complémentaires appartenant à une autre firme, sans avoir à les développer elle-même.

1.2. Concernant la typologie de la coopération

Si des recherches existent sur la coopération depuis plus de 15 ans, les frontières de ce concept restent relativement floues. Tous les chercheurs s'accordent sur une définition *a minima* comme le fait que deux firmes coopèrent sur certains marchés et sont en concurrence sur d'autres. Des définitions ont été proposées, mais elles font régulièrement l'objet de débats : la coopération est-elle un phénomène nécessairement simultané ? Peut-elle être verticale ? Intègre-t-elle uniquement des concurrents directs ?

Dans la logique du *typological theorizing* de George & Bennett (2005), nous voyons dans le développement d'une typologie l'occasion de travailler sur les frontières du concept de coopération. Comme l'expliquent Lazarsfeld & Barton (1965), la construction d'une typologie est un jeu entre deux forces : une force d'extension afin d'intégrer les cas pertinents et une force de compression afin de réunir ces cas au sein de catégories pertinentes. Cette tension perpétuelle

entre extension et compression est le meilleur moyen, selon Elman (2005), de réellement tester les frontières d'un concept afin de mieux le définir. Cette approche s'applique d'autant mieux à la coopétition que, à l'exception des travaux fondateurs, peu de contributions ont réellement essayé de développer des typologies de la coopétition (Walley, 2007). Il existe donc un vrai besoin de développer de nouvelles typologies de la coopétition.

Afin de construire cette typologie, nous avons procédé par abduction, c'est-à-dire par boucles entre théorie et matériau empirique. En partant d'un cas consensuel, nous cherchons à étendre à chaque boucle notre typologie en intégrant un cas qui ne pouvait pas y rentrer précédemment. Nous faisons ces allers-retours jusqu'à atteindre un stade de saturation, c'est-à-dire jusqu'au moment où l'on ne trouve plus de cas d'accords coopétitifs pouvant être ajouté à la typologie. Pour intégrer ces nouveaux cas et définir plus précisément les frontières du concept de coopétition, nous développons une typologie en jouant sur la notion de niveau. Il s'agit ainsi de croiser deux types de niveaux : les niveaux organisationnels et les niveaux d'activités.

Basée sur une approche multi-niveaux, cette typologie nous invite à aller au-delà de la vision traditionnelle de la concurrence dans les contributions sur la coopétition. Il est important d'étudier l'aspect concurrentiel au-delà de l'approche classique de la concurrence multi-points (Bernheim & Whinston, 1990). Cette vision plus large nous offre une plus grande puissance explicative de la dynamique de coopétition. En outre, cette typologie révèle de nouvelles orientations pour contribuer au débat sur la structure et les limites de la coopétition. Nous continuons de défendre l'idée cruciale selon laquelle la coopétition n'existe que lorsque les organisations qui interagissent sont des concurrents. Toutefois, pour englober les contributions antérieures visant à étendre les limites de la coopétition, nous suggérons que cette notion de concurrence soit évaluée à différents niveaux, incluant ainsi les concurrents indirects. En utilisant l'approche multi-niveaux, nous visons à rassembler tous les articles existants concernant les limites de la coopétition au sein d'un cadre théorique unique.

1.3. Concernant les alliances redéfinissant les frontières des marchés

Longtemps considérés comme exogènes, les marchés ont repris un rôle important en stratégie à partir des années 1990 (Geroski, 1998 ; Hamel & Prahalad, 1994). A partir de cette période, on conçoit alors que les firmes puissent contribuer pro-activement à la définition de leur propre marché. Les firmes ayant alors une certaine vision de leur activité pourraient en changer les règles du jeu en leur faveur (Callon et *al.*, 2007 ; Kim & Mauborgne, 2005).

Il en est de même pour la sélection des partenaires pour la création d'une alliance. Comme le font remarquer certains auteurs (Gnyawali & Madhavan, 2001 ; Goerzen, 2007 ; Hagedoorn & Frankort, 2008), les firmes peuvent se retrouver prisonnières du réseau de partenaires dans lequel elles sont intégrées. Face à un partenaire (réel ou potentiel) particulièrement puissant, la firme focale risque de se retrouver en position de faiblesse et de se voir imposer des conditions commerciales désavantageuses (Klein et *al.*, 1978). En nous appuyant sur le lien entre pouvoir et dépendance proposé par Emerson (1962) et en mobilisant la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), nous cherchons des outils permettant de contourner ces partenaires trop puissants.

A partir de l'étude des stratégies intermodales mises en place par les compagnies aériennes, il apparaît que les firmes peuvent éviter de signer une alliance avec un partenaire trop puissant en redéfinissant les frontières de leurs marchés. En effet, en jouant sur la convergence de certains marchés (Hacklin et *al.*, 2009), les firmes ont accès à de nouveaux partenaires qui peuvent jouer le rôle de substituts (plus ou moins parfaits) au partenaire incontournable. Ainsi, la création d'alliances inter-marchés permet à la firme de sortir des contraintes imposées par la gestion traditionnelle (au sein d'un même marché) d'un portefeuille d'alliances.

1.4. Concernant les stratégies de *bundling*

Longtemps considéré comme un outil opérationnel, le *bundling* a fait l'objet de relativement peu de contributions stratégiques. A l'exception de la synthèse proposée par Stremersch & Tellis (2002), la majorité de la littérature sur le *bundling* s'intéressait à sa dimension opérationnelle : combien de produits mettre ensemble ? A quel prix ? etc.

Nous avons donc voulu offrir une vision plus globale du *bundling*. Il s'agissait de mettre en évidence la dimension stratégique des combinaisons de produits. La liaison de plusieurs produits au sein d'un *bundle* permet à la fois de contribuer au développement d'un avantage concurrentiel, mais aussi de redéfinir les frontières des marchés. Il ne s'agit donc pas seulement d'un outil opérationnel, mais bien d'une démarche permettant aux managers de redéfinir les règles du jeu de leur marché. Par ailleurs, dans un esprit d'exhaustivité, nous n'avons pas voulu nous concentrer uniquement sur les avantages du *bundling*. Nous en avons donc présenté ses limites, tout en mettant l'accent sur les stratégies d'*unbundling* récemment mises en place par certaines firmes.

Nous synthétisons les principaux résultats des articles composant cette thèse dans le Tableau 19 ci-dessous.

Les quatre articles qui composent cette thèse ont permis de mettre en évidence différents résultats. L'article sur les portefeuilles d'alliances a mis en lumière le rôle de l'utilisation des capacités des ressources dans le processus d'évolution du portefeuille d'alliances. L'article sur la coopération nous a offert la possibilité de construire une typologie multiniveaux de ce concept. L'article sur les alliances inter-marchés nous a permis d'étudier les déterminants de ces stratégies de rupture. Enfin, l'article sur le *bundling* a été l'occasion de développer une synthèse des travaux sur le sujet.

Tableau 19. Principaux résultats des articles de la thèse

Titre de l'article	Principaux résultats
Resource reconfiguration and alliance portfolio evolution over the firm life cycle : Evidence from an in-depth case study	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe différents mécanismes de reconfiguration des ressources et des alliances impliquant des ajouts, des retraits mais aussi différentes formes de transformations intermédiaires. • Les reconfigurations s'expliquent essentiellement par un processus d'optimisation de l'utilisation des capacités des ressources. • Le niveau d'utilisation des capacités des ressources évoluant en fonction du cycle de vie, on observe des reconfigurations des ressources et des alliances propres à chaque période.
Towards a typology of coopetition: a multilevel analysis	<ul style="list-style-type: none"> • On peut établir une typologie des accords de coopétition grâce à un processus abductif dans lequel nous mobilisons le concept de « niveau ». • En croisant les niveaux d'activités et les niveaux organisationnels, on identifie sept formes de coopétition. • Les accords coopétitifs doivent aussi être envisagés dans des configurations autres que la dyade ou l'écosystème. • Il est nécessaire de développer un cadre théorique multiniveaux pour mieux appréhender la dynamique de la coopétition
Resource dependence and balancing operations in alliances: the role of market redefinition strategies	<ul style="list-style-type: none"> • Des stratégies de redéfinition des marchés peuvent être mises en place pour réduire la dépendance de la firme focale vis-à-vis de ses partenaires les plus puissants. • La redéfinition des frontières des marchés lui offre de nouvelles options stratégiques pour ses partenariats. • Les firmes peuvent mettre en place des processus pour accroître la qualité de la substitution entre des partenaires issus de marchés différents.
Le rôle du bundling dans la stratégie marketing de la firme : une synthèse	<ul style="list-style-type: none"> • Le <i>bundling</i> est une notion complexe et les auteurs ne sont pas tous d'accord sur sa définition. • Le <i>bundling</i> permet à la firme de développer son avantage concurrentiel en jouant tant sur l'offre que sur la demande. • Les stratégies de <i>bundling</i> peuvent par ailleurs contribuer à la redéfinition des frontières des marchés. • Néanmoins le <i>bundling</i> n'est pas une solution applicable en toutes circonstances et certaines firmes mettent en place des stratégies d'<i>unbundling</i>.

Source : l'auteur

2. MISE EN PERSPECTIVE ET CONSTRUCTION D'UN CADRE INTEGRATEUR

Comme nous l'avons vu tout au long de cette thèse, les stratégies d'alliances peuvent être appréhendées à travers différentes formes de combinaisons. Nous proposerons donc dans un premier temps de mettre en évidence les apports de ces différentes combinaisons par rapport à l'approche traditionnelle (consistant à voir dans les alliances de simples combinaisons de ressources). Dans un deuxième temps, nous essaierons de comprendre comment ces différentes formes de combinaisons peuvent être reliées. Enfin, dans un troisième temps, nous analyserons les stratégies d'alliances sous l'angle des « méta-combinaisons ».

2.1. Les apports de ces nouvelles approches sur les alliances

Dans une logique proche de la *Resource-Based View* (RBV), les alliances ont traditionnellement été analysées comme des combinaisons de ressources. La firme n'ayant pas nécessairement accès à toutes les ressources nécessaires à son développement, celle-ci va développer des alliances pour accéder aux ressources dont elle a besoin mais qui sont possédées par d'autres firmes (Das & Teng, 2000 ; Dyer & Singh, 1998). Ces ressources externes (Gulati, 2007) doivent généralement être complémentaires et compatibles avec les ressources propres de la firme focale (Mitsubishi & Greve, 2009). Les alliances sont alors essentiellement envisagées comme des combinaisons de ressources dans une logique dyadique. Or cette vision des alliances a pour effet de négliger les éventuelles externalités (positives ou négatives) générées par la création d'une nouvelle alliance.

Progressivement, les contributions ont commencé à prendre en compte les interactions entre les alliances (Gulati, 1998). Que ce soit avec l'approche par les réseaux inter-organisationnels (Gulati & Gargiulo, 1999) ou avec les triades (Choi & Kim, 2008 ; Wu et al., 2010), de plus en plus de travaux ont intégré l'idée selon laquelle l'approche dyadique n'était plus suffisante. Plus récemment, les travaux sur les portefeuilles d'alliances ont mis en avant les interactions entre les différentes alliances d'une firme focale (Parise & Casher, 2003 ; Wassmer & Dussauge, 2011). Mais encore une fois, la logique reste traditionnelle, au sens où les éléments combinés demeurent des ressources.

Or comme nous l'avons vu à travers les différents articles de la thèse, les firmes peuvent combiner d'autres éléments dans le cadre de leur stratégie d'alliances. Elles peuvent certes combiner des ressources, mais elles peuvent aussi combiner des marchés ou encore des produits. Certains diront qu'il existe déjà des travaux envisageant les alliances pour accéder à des marchés (Gimeno, 2004 ; Mitsuhashi & Greve, 2009) ou étudiant les alliances entre concurrents (Dussauge et *al.*, 2000 ; Garrette et *al.*, 2009), mais généralement le cadre théorique sous-jacent reste le même : celui des alliances comme des combinaisons de ressources. Il n'y a donc pas véritablement de changement dans les éléments combinés.

Nous montrons au contraire que les stratégies d'alliances peuvent combiner d'autres éléments et que ceux-ci nécessitent des cadres théoriques propres. Si l'on prend l'exemple des alliances comme combinaisons de marchés, les contributions précédentes voyaient dans les alliances un moyen d'accéder à des marchés géographiques. Or la polysémie du mot « marché » nous permet de l'envisager sous l'angle du marché économique ou encore du secteur (*industry* en anglais). Dans ce cadre-là, la littérature sur les ressources perd de sa pertinence et c'est au tour de la littérature sur le façonnage des marchés et sur leur dynamique de prendre le relai (Dumez & Jeunemaître, 2004 ; Joshi et *al.*, 1998). De même pour les alliances comme combinaisons de concurrents, les principales références sur le sujet adoptent une approche par les ressources en se demandant comment les protéger d'un concurrent dans le cadre d'une alliance (Mitchell et *al.*, 2002). Mais combiner des concurrents, ce n'est pas seulement se protéger de son partenaire, cela peut aussi être l'occasion de combiner des modes relationnels (concurrence et coopération) pour en tirer le meilleur. Dans cette optique, la littérature sur la coopération permet d'envisager ces alliances sous un angle plus pertinent. On pourrait ainsi multiplier les exemples de combinaisons avec le bundling et les portefeuilles d'alliances.

Les alliances sont donc un objet de recherche complexe car il peut faire appel à différentes formes de combinaisons. Jusqu'à présent, la littérature a joué sur le flou entourant la notion de ressources. De sorte que les ressources ont été mobilisées pour décrire tout un ensemble d'objets aux caractéristiques très diverses (Capron et *al.*, 1998 ; Grant, 1991). A travers ce cadre théorique

unique, la littérature sur les alliances a essayé d'englober l'ensemble des combinaisons. Si cela a pu contribuer à unifier ce champ de recherche, cela a aussi eu pour effet de gommer un certain nombre de spécificités qui méritent d'être analysées plus finement. Percevoir les alliances comme différentes formes de combinaisons, c'est donc les analyser en rendant mieux compte de leur richesse.

Néanmoins, ces différentes combinaisons ne sont pas nécessairement indépendantes et certaines d'entre elles peuvent être reliées.

2.2. Articuler les différentes approches sur les alliances

Jusqu'à présent, nous avons montré qu'il existe différentes formes de combinaisons qui doivent être ajoutées à la logique des alliances comme combinaisons de ressources. A l'issue de la revue de la littérature, nous avons insisté sur les spécificités justifiant l'existence de chaque concept. Ce travail de différenciation des concepts était une étape nécessaire avant de pouvoir réfléchir à leur articulation. Si chaque article a été présenté comme l'occasion d'étudier un concept précis, ils ont aussi permis de mettre en évidence un certain nombre de liens entre eux. Ainsi, une alliance peut à la fois être une combinaison de marchés et une combinaison de produits, comme dans le cadre des billets intermodaux par exemple.

Il est donc nécessaire de nous interroger plus longuement sur les relations entre ces différentes formes de combinaisons. Pour cela, nous proposons d'étudier ces relations tout d'abord dans un cadre statique, puis dans un cadre dynamique. L'analyse statique sera effectuée dans un premier temps pour identifier l'ensemble des combinaisons possibles à un instant donné. Une fois ces différentes combinaisons identifiées, l'analyse dynamique aura vocation à comprendre leur articulation dans le temps.

2.2.1. Etudier les relations entre les différentes combinaisons

Nous avons identifié précédemment plusieurs formes de combinaisons sur lesquelles nous revenons brièvement.

Tout d'abord, les portefeuilles d'alliances nous ont permis d'appréhender les stratégies d'alliances comme des combinaisons d'alliances. L'unité d'analyse est ici le portefeuille d'alliances et non plus l'alliance en tant que telle. C'est pour cette raison que cette littérature insiste essentiellement sur les interactions entre les alliances au sein du portefeuille (Wassmer & Dussauge, 2011, 2012). On peut donc raisonnablement poser que chaque alliance signée par la firme focale va contribuer à créer des combinaisons (directement ou potentiellement) avec d'autres alliances.

Ensuite, la littérature sur la coopération nous a permis d'étudier des cas d'alliances entre concurrents. Cependant, comme nous avons pu l'expliquer, la coopération ne se limite pas à une alliance entre concurrents. Il s'agit en réalité d'un mode relationnel permettant de combiner des modes relationnels opposés comme la coopération et la concurrence (Choi, 2008). Les alliances entre concurrents ayant pour objectif de tirer parti des tensions entre concurrence et coopération rentrent donc dans cette catégorie.

De son côté, l'étude des alliances redéfinissant les frontières des marchés nous a permis de comprendre qu'il ne s'agissait pas de simples combinaisons de ressources, mais bien plus de stratégies ayant pour objet de façonner les marchés en faveur de la firme focale (Dumez & Jeunemaître, 2004).

Enfin, l'analyse de la littérature sur le bundling nous a offert une opportunité pour comprendre comment les firmes peuvent vendre de manière groupée des produits traditionnellement vendus de manière séparée. Si le bundling peut se pratiquer en interne au sein d'une firme, il peut aussi associer plusieurs firmes (Simonin & Ruth, 1995). Dans ce cas, l'alliance réside essentiellement dans une combinaison de produits.

Si cette présentation peut laisser penser que ces combinaisons sont indépendantes, ce n'est généralement pas le cas. La majorité des alliances vont avoir pour effet de combiner plusieurs combinaisons. Ainsi, une alliance intermodale air-fer (avec un billet combiné) résulte à la fois d'une combinaison de marchés et de produits. Il est donc crucial de réfléchir aux différentes possibilités de combinaisons. A cette fin, nous proposons de réaliser un diagramme de Venn

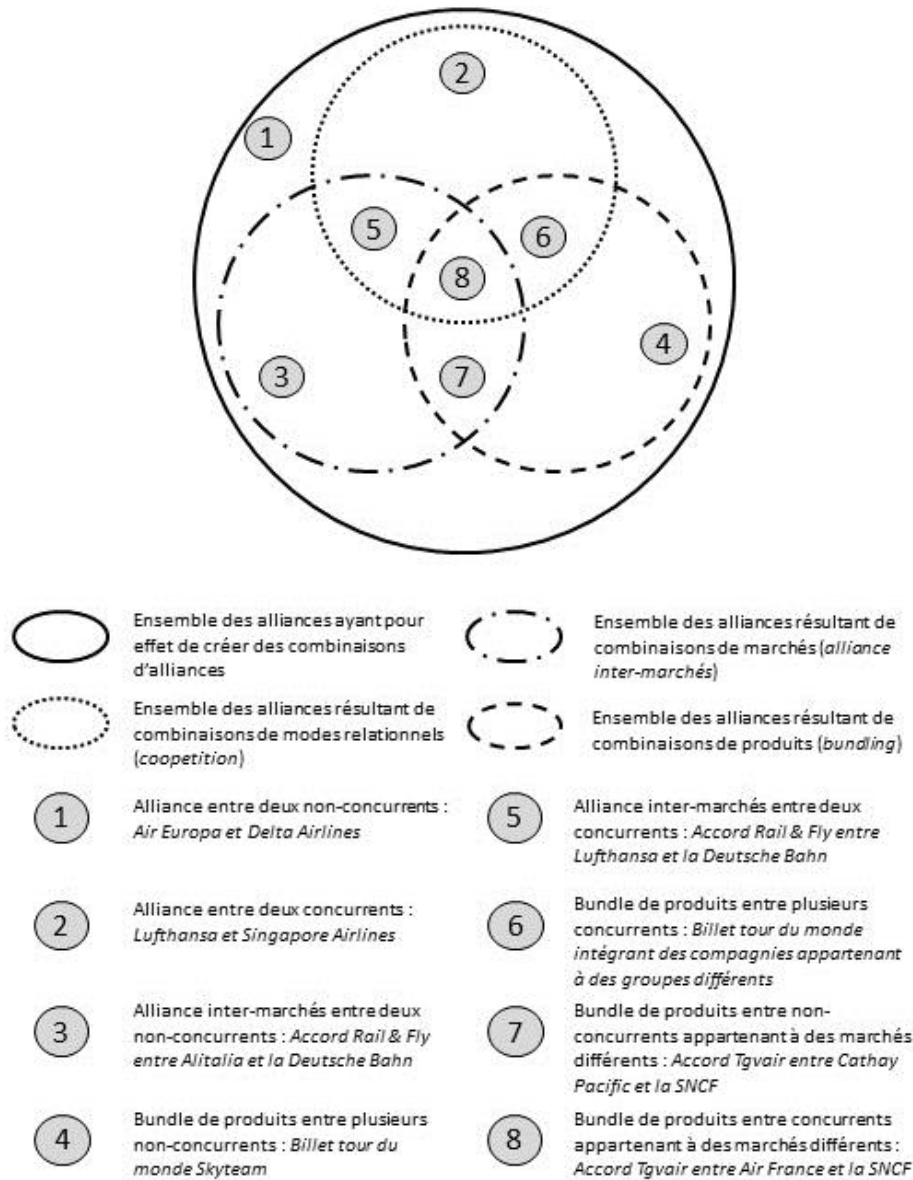
permettant d'envisager toutes les intersections possibles entre ces formes de combinaisons. Pour chaque cas, nous donnons un exemple issu de notre terrain (Figure 31).

Plusieurs éléments méritent d'être observés. Tout d'abord, concernant les combinaisons d'alliances. Nos cas nous ont révélé que potentiellement toutes les alliances d'une firme peuvent avoir pour effet de créer de nouvelles combinaisons d'alliances. En effet, l'ajout d'une alliance ne doit pas être interprété comme un simple flux, mais aussi comme un ajout au stock existant d'alliances (Wassmer & Dussauge, 2011, 2012). Ainsi, toute nouvelle alliance peut contribuer instantanément ou dans le futur au développement de nouvelles combinaisons d'alliances. Appliquée au diagramme de Venn, cette remarque implique que toutes les combinaisons sont à l'intérieur du cercle regroupant les alliances ayant un impact sur le portefeuille d'alliances.

Ensuite, il nous paraît important de voir qu'il existe de nombreux rapprochements entre les différentes formes de combinaisons. Alors que même que ces concepts sont traditionnellement mobilisés de manière indépendante, il existe de nombreuses zones de recoupement. En cela, il s'agit de montrer que considérer les alliances comme de simples combinaisons de ressources ou d'autres éléments est trompeur. Une alliance peut associer plusieurs formes de combinaisons simultanément.

Ceci nous amène donc à notre dernière remarque à savoir celle de la complexité des formes de combinaisons. Le diagramme de Venn permet non seulement de montrer que différentes catégories d'objets peuvent être combinées, mais que ces combinaisons peuvent elles-mêmes être mélangées au sein d'une seule alliance. On observera donc que certaines alliances présentent un degré de complexité faible (un seul type de combinaison comme les cas 2, 3 et 4), d'autres un degré de complexité modéré (avec deux types de combinaisons comme les cas 5, 6 et 7) et enfin qu'il existe un cas plus complexe avec trois types de combinaisons mobilisées simultanément (le 8). On perçoit alors que les alliances sont un objet d'étude plus complexe que prévu et que l'approche par les ressources n'est pas toujours suffisante. Néanmoins, il nous faut maintenant nous interroger sur la dynamique de ces formes de combinaisons. Apparaissent-elles au même moment et pour les mêmes raisons ?

Figure 31. Relations entre les différentes formes de combinaisons dans le cadre des alliances



Source : l'auteur

2.2.2. Une approche dynamique des combinaisons au sein des alliances

Dans la partie précédente, nous avons cherché à montrer que certaines alliances pouvaient résulter de l'association de plusieurs formes de combinaisons. Des formes plus ou moins complexes d'alliances peuvent donc être mobilisées par la firme focale en fonction de ses besoins. Ce travail d'identification des différentes formes de combinaisons était une étape

nécessaire avant de réfléchir à leur articulation dans le temps. Nous souhaitons donc analyser des différentes combinaisons dans un cadre plus dynamique en cherchant à comprendre à quel(s) moment(s) elles apparaissent.

Comme expliqué dans la revue de la littérature, la multiplication des alliances conduit les firmes à se retrouver à la tête d'un véritable portefeuille d'alliances (Wassmer, 2010). Cette vision additive des alliances voit dans la construction du portefeuille d'alliances un processus émergent et non nécessairement structuré (Lavie & Miller, 2008 ; Wassmer et *al.*, 2010). Les firmes se retrouvent donc à gérer simultanément plusieurs partenariats.

Longtemps considérées comme indépendantes, ces alliances étaient gérées de manière individuelle. Le portefeuille d'alliances n'étant que l'ensemble des alliances d'une firme, il ne requérait pas de besoins particuliers. Or un certain nombre de contributions ont insisté sur les phénomènes de synergies et de conflits entre les alliances au sein d'un portefeuille (Parise & Casher, 2003 ; Wassmer & Dussauge, 2011). Ainsi, l'ajout d'un nouveau partenaire doit se faire en prenant en compte non seulement ses caractéristiques propres, mais aussi les interactions potentielles avec le reste du réseau (Wassmer & Dussauge, 2012).

A ce stade, la firme développe une gestion volontariste de son portefeuille d'alliances. Elle choisit ses partenaires afin qu'ils soient en adéquation avec son environnement, sa stratégie ou son cycle de vie (Hoffmann, 2007 ; Lavie & Singh, 2011 ; Maurer & Ebers, 2006 ; Rindova et *al.*, 2012). Parmi les logiques permettant d'expliquer l'évolution du portefeuille d'alliances, nous avons retenu le cas particulier de l'optimisation de la capacité des ressources. La firme gère ainsi son réseau de partenaires afin de maximiser l'utilisation de ses ressources, et cela tout en minimisant les coûts d'opportunité. Cette gestion des alliances reste cependant traditionnelle au sens où elle se concentre sur des partenaires classiques, c'est-à-dire appartenant au marché/secteur d'origine de la firme focale.

On observe cependant que plus le portefeuille d'alliances d'une firme gagne en taille, plus les contraintes pour le recrutement d'un nouveau partenaire sont importantes. La notion de taille ici n'est pas absolue. Il s'agit plutôt de la taille du portefeuille d'alliances par rapport au nombre de partenaires potentiels restants dans un secteur. A la tête d'un portefeuille d'alliances

important, la firme focale se retrouve prisonnière de son réseau de partenaires (Goerzen, 2007 ; Hagedoorn & Frankort, 2008). De moins en moins de partenaires potentiels sont disponibles et cela d'autant plus qu'ils doivent remplir un cahier des charges strict (afin de limiter les conflits avec les partenaires existants). Lorsque les tensions au sein du portefeuille d'alliances deviennent trop fortes, la firme focale a alors une forte incitation à développer des stratégies d'alliances dites de rupture. Nous en retenons ici deux : la création d'alliances avec des concurrents (i.e. la coopération) et la création d'alliances redéfinissant les frontières des marchés.

Dans notre cas, le paradoxe vient du fait que l'ajout d'une nouvelle alliance est nécessaire pour accéder à de nouvelles ressources (et donc créatrice de valeur) à l'échelle dyadique, mais que sa création peut être destructrice de valeur à l'échelle du portefeuille. Dans la revue de la littérature, nous avons expliquée que lorsqu'elle est confrontée à des tensions paradoxales, la firme peut généralement adopter deux stratégies : une stratégie d'évitement ou au contraire une stratégie d'acceptation (Missonier, 2013 ; Smith & Lewis, 2011).

La stratégie d'évitement consiste à essayer de réduire les tensions au sein du portefeuille d'alliances. Ainsi, comme nous l'avons vu dans l'article sur les alliances intermodales, les stratégies de redéfinition des frontières des marchés peuvent contribuer à réduire ces tensions. En effet, si les partenaires restants sont peu compatibles ou au contraire trop puissants (Bae & Gargiulo, 2004), alors la firme a intérêt à mettre en place des stratégies de contournement. Ainsi, la création d'alliances redéfinissant les frontières des marchés permet d'avoir accès à un nouveau réservoir de partenaires. Appartenant à un marché adjacent, ces partenaires ne sont pas nécessairement de parfaits substituts des partenaires traditionnels. Néanmoins, les gains associés à cette alliance de rupture compensent amplement la perte en termes de « qualité de la substitution ». En effet, ces nouveaux partenaires sont généralement moins puissants que les partenaires restants, de sorte que la firme focale peut généralement fixer une répartition plus équilibrée de la valeur créée.

La stratégie d'acceptation ou de dépassement du paradoxe cherche au contraire à tirer parti des tensions plutôt que de les gommer (Choi, 2008 ; Smith & Lewis, 2011). On retrouve ainsi cette logique dans les accords de coopération mis en place par les firmes. Au lieu d'essayer

de nier les tensions qui existent lorsque la firme focale signe une alliance avec un concurrent, l'approche coopérative cherche à adopter un autre cadre de pensée consistant à tirer avantage des tensions pour améliorer l'avantage concurrentiel de la firme focale (Lado et al., 1997).

Quant aux stratégies de combinaison des produits, elles répondent à une autre logique, celle de la commercialisation auprès du consommateur. Il s'agit en effet d'une approche différente, plus proche de la distribution, qui consiste à rendre tangible une alliance au niveau des consommateurs. Nos cas nous conduisent à la conclusion que ces combinaisons sont relativement indépendantes du cycle de vie et des tensions entre les alliances de la firme focale.

D'un point de vue dynamique, si de nombreux travaux ont analysé l'évolution de la stratégie d'alliance d'une firme (Hite & Hesterly, 2001 ; Hoffmann, 2007 ; Lavie & Singh, 2011 ; Rindova et al., 2012), la majorité d'entre eux sont restés dans un cadre classique : les alliances combinaisons de ressources au sein d'un même marché. Notre apport réside essentiellement dans l'intégration d'une pluralité de formes de combinaisons dans l'évolution du portefeuille d'alliances. Nous montrons ainsi comment une firme focale peut mobiliser de nouvelles formes de combinaisons (comme avec les marchés ou avec les modes relationnels) en fonction de l'évolution de ses besoins et de ses contraintes. Cette thèse est donc une invitation à élargir la réflexion sur la gestion des portefeuilles d'alliances en adoptant une vision plus large des outils mobilisables.

2.3. Les stratégies d'alliances : des combinaisons de combinaisons ou l'art de la « méta-combinaison »

Plutôt que de voir les alliances comme de simples combinaisons de ressources, nous avons mis en évidence d'autres formes de combinaisons (alliances, marchés, modes relationnels, produits) pouvant contribuer à la stratégie d'alliances d'une firme. Nous avons aussi montré que ces différentes formes de combinaisons n'étaient pas nécessairement de manière indépendante : certaines peuvent être mobilisées au sein d'une même alliance ou au contraire être utilisées à des

moments distincts en fonction des besoins changeants de la firme focale. Nous en arrivons ainsi à la conclusion que les alliances peuvent présenter différentes formes de combinaisons.

D'un point de vue purement statique, une alliance peut soit s'avérer être une forme simple de combinaisons (comme les cas 2, 3 ou 4 de la Figure 31 par exemple). Dans ce cas, il s'agit uniquement d'une combinaison de marchés ou de produits par exemple. Soit au contraire, une alliance peut être une forme hybride, c'est-à-dire un agencement de plusieurs combinaisons (comme les cas 5, 6, 7 et 8 de la Figure 31). Ainsi, une alliance peut combiner simultanément des modes relationnels et des marchés comme dans le cas d'une alliance intermodale air-fer entre deux concurrents.

Au final, une alliance n'est donc pas nécessairement un assemblage de briques élémentaires, elle peut aussi être un assemblage d'assemblages. Pour reprendre notre métaphore chimique, ce résultat consisterait à dire qu'une alliance n'est pas toujours un simple assemblage d'atomes, mais qu'elle peut aussi être un assemble de molécules (qui sont elles-mêmes des assemblages d'atomes). Mettre en place une stratégie d'alliances, ce n'est donc pas simplement combiner des ressources mais véritablement créer des méta-combinaisons, c'est-à-dire des combinaisons de combinaisons.

Dans une dimension plus dynamique, la gestion du portefeuille d'alliance consiste à s'assurer de la cohérence temporelle des différentes combinaisons qui forment les alliances. Comme nous l'avons montré, toutes les combinaisons ne sont pas mobilisées au même moment car elles ne répondent pas aux mêmes besoins pour la firme focale. La métaphore est cette fois-ci celle du compositeur ou du chef d'orchestre devant s'assurer que les bonnes combinaisons de notes se suivent de manière harmonieuse.

Une fois ce cadre intégrateur développé, nous nous attachons dans le chapitre suivant à mettre en évidence les contributions, limites et perspectives de recherches associées à ce travail de thèse.

Contrairement à l'approche traditionnelle qui analyse les alliances essentiellement comme des combinaisons de ressources, nous avons mis en évidence d'autres formes de combinaisons (alliances, modes relationnels, marchés, produits).

Ces différentes formes de combinaisons peuvent se recouper plus ou moins fortement et contribuent à développer des alliances plus ou moins complexes.

Après avoir mis en évidence les relations entre ces combinaisons tant dans un cadre statique que dans un cadre dynamique, nous posons que les stratégies d'alliances consistent à développer des méta-combinaisons.

CHAPITRE 2 : CONTRIBUTIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

*« Une grande erreur consiste à croire que l'on a épuisé
un sujet quand on en a donné une explication »*

Antoine de Saint-Exupéry, Carnets

Pour conclure cette mise en perspective des résultats de la thèse, nous ferons dans un premier temps un point sur l'ensemble des contributions apportées. Puis, nous présenterons les principales limites de ces travaux afin de proposer de nouvelles perspectives de recherche.

1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES, METHODOLOGIQUES ET MANAGERIALES

1.1. Contributions théoriques

Le chapitre précédent était déjà consacré à la mise en perspective des principaux résultats théoriques de cette thèse. Plus précisément, nous avons insisté sur l'articulation de ces différents résultats en élaborant un cadre intégrateur.

1.2. Contributions méthodologiques

Contrairement à une thèse traditionnelle, nous avons mobilisé autant de méthodes de recherche que d'articles au sein de cette thèse. L'usage de quatre méthodes différentes, plus ou moins classiques, nous a permis de varier les points de vue et les outils d'analyse autour des stratégies de combinaison. Ainsi, comme nous l'expliquions dans la partie consacrée à la méthodologie de la thèse, la multiplication des points de vue et des angles d'analyse autour d'un même objet permet de prendre en compte la complexité d'un phénomène dont les frontières sont floues (Hitt et *al.*, 2007 ; Lehiany, 2012), tout en évitant de créer des raccourcis entre les différents niveaux d'analyse (Lecocq, 2002). Par ailleurs, au-delà de la question de la complexité de l'objet, la multiplication des points de vue offre une opportunité de décrire plus finement une situation

en jouant sur la logique des « décrire comme » (Bastianutti, 2012 ; Dumez, 2010). Contrairement aux études proposant un seul point de vue qui essaye d'aplatir l'ensemble des observations au sein un cadre théorique unique, nous voyons dans la multiplication des cadres et des méthodes une opportunité d'offrir une vision en relief et donc plus complète du phénomène étudié. Ainsi, l'usage de méthodes multiples pour traiter une même problématique est une première contribution méthodologique. Plus spécifiquement, nous retiendrons deux apports principaux d'un point de vue méthodologique.

Le premier apport concerne l'étude longitudinale du portefeuille d'alliances de *Qatar Airways*. Si le recours à une étude longitudinale est une pratique courante, notre approche s'est clairement inspirée de la narration analytique (Bates et al., 1998 ; Dumez & Jeunemaître, 2005, 2006). La narration nous a ainsi permis de mettre en équation un certain nombre de variables et de stratégies afin d'en comprendre leurs évolutions. Plus spécifiquement, la formalisation mathématique de la narration nous a autorisé l'étude d'hypothèses rivales concernant l'évolution du portefeuille d'alliances de Qatar Airways. Ainsi, cette approche nous offre la possibilité d'accroître la validité externe de nos résultats en développant leur degré d'abstraction.

Le second apport concerne la construction par abduction d'une typologie de la coopétition. Nous inspirant du courant du *typological theorizing* de George & Bennett (2005), nous voyons dans l'élaboration d'une typologie la possibilité de développer de nouvelles théories. Cependant, comme l'explique Dumez (2013), la majorité des typologies présentées dans les articles de recherche ne sont que faiblement justifiées. Le contenu des « cases » est généralement décrit mais le choix des dimensions et leurs modalités le sont nettement moins. Nous considérons donc qu'il est important de détailler la logique et les étapes (bien souvent par abduction) ayant abouti à l'élaboration d'une typologie. Cela permet non seulement d'identifier de nouveaux cas qui pourraient manquer dans la typologie finale, mais aussi d'aboutir au développement de nouvelles dimensions pour de futures typologies.

1.3. Contributions managériales

Contrairement aux parties précédentes où nous avons détaillé les contributions par article, nous considérons que les contributions managériales de cette thèse sont nettement plus transversales. En effet, les problématiques soulevées se retrouvent dans plusieurs articles et nous nous concentrons plus particulièrement sur trois d'entre elles.

La première contribution managériale renvoie au cadre intégrateur développé précédemment. Contrairement aux contributions précédentes qui laissaient penser que l'entreprise subissait l'évolution de son portefeuille d'alliances, nous posons ici que la firme peut et doit agir pro-activement sur celui-ci. A la suite de nos articles, nous définissons deux rôles pour le dirigeant. Dans une conception relativement classique, celui-ci se doit d'être un dirigeant optimisateur, capable de faire évoluer les alliances de sa firme afin de minimiser les coûts d'opportunités. Il ne s'agit plus de penser que les alliances vont se créer et s'arrêter « naturellement », mais au contraire d'accélérer et d'anticiper ces mouvements pour développer son avantage concurrentiel. Le second rôle que nous attribuons au dirigeant est celui de l'homme de rupture. Le dirigeant doit développer une vision nouvelle de son secteur et ne peut plus se limiter aux modes relationnels traditionnels. Il doit ainsi oser mettre en place des accords de nature différente comme avec des concurrents ou avec des firmes appartenant à des marchés voisins. Plus précisément, il doit être capable de varier les unités combinées (à la fois de manière statique et dynamique) pour développer une véritable stratégie d'alliances. Adopter une vision proactive et globale des portefeuilles d'alliances est donc une nécessité pour développer son avantage concurrentiel.

La deuxième contribution managériale relève plus d'une réflexion sur la nature de la concurrence. En effet, tant nos entretiens que la littérature nous ont montré que la majorité des firmes concentraient leur attention sur leurs concurrents directs. Par concurrents directs, nous entendons des concurrents appartenant au même marché géographique ou au même secteur. Or la notion de concurrence est bien plus complexe. Elle peut franchir les frontières traditionnelles des marchés de sorte qu'une firme jusque-là négligée peut devenir du jour au lendemain un concurrent dans le marché nouvellement redéfini. De même, la concurrence peut être indirecte et être associée à l'appartenance à des groupes opposés. L'imbrication des firmes dans des réseaux sociaux toujours plus complexes pose la question des frontières entre coopération et

concurrence. Cette thèse est donc une invitation à approfondir la réflexion sur la nature et l'identification de ses concurrents.

Enfin, la troisième et dernière contribution managériale pose la question de la « stratégisation » de l'opérationnel, c'est-à-dire de la nécessité de prendre conscience de la dimension stratégique de certains outils opérationnels. Ainsi, le *bundling* a longtemps été considéré sous sa dimension opérationnelle alors qu'il présente de très fortes implications stratégiques. Ces outils fortement ancrés dans les pratiques managériales sont généralement délaissés par les dirigeants. Or leur utilisation peut avoir un impact important tant sur l'avantage concurrentiel que sur le marché de référence de la firme. Il est donc important pour les dirigeants d'entamer une vraie réflexion sur les conséquences stratégiques et organisationnelles d'un certain nombre d'outils considérés à tort comme purement opérationnels.

Si les contributions théoriques ont essentiellement été développées dans le chapitre précédent, nous avons pu mettre en évidence des contributions méthodologiques et managériales.

Sur le plan des méthodes, le recours à plusieurs méthodes pour analyser un même problème est en soi un premier apport. Mais le recours à la narration analytique et la mise en évidence des étapes dans la construction d'une typologie sont tout aussi importants.

Sur le plan managérial, cette thèse nous invite à réfléchir sur le rôle du directeur des alliances, sur la nature de la concurrence et enfin sur la dimension stratégique de certains outils considérés à tort comme purement opérationnels.

2. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

2.1. Limites théoriques et perspectives de recherche

Dans cette partie, nous structurons la présentation de nos limites théoriques autour de quatre axes. Chaque limite est généralement associée à une perspective de recherche permettant d'apporter quelques éléments de réponse.

Tout d'abord, nous commençons par présenter les limites concernant l'étude de l'évolution des portefeuilles d'alliances. Il apparaît que nous avons essentiellement étudié le portefeuille de la firme focale de manière indépendante, c'est-à-dire sans le relier avec les mouvements concurrentiels des autres firmes du secteur (Smith et al., 1992). Si nous avons relié l'évolution du portefeuille d'alliances à la stratégie de la firme, nous n'avons cependant pas traité les reconfigurations du portefeuille mises en place dans une logique de réaction à des mouvements concurrentiels. Or comme l'ont montré des auteurs comme Gimeno (2004) ou Park & Zhou (2005), une part non négligeable de l'activité d'alliance des firmes s'explique par des réactions à des mouvements stratégiques (comme des créations d'alliances par exemple) mis en place par des concurrents. Il nous semble donc important d'intégrer la problématique des alliances « réactionnelles » dans l'étude des portefeuilles d'alliances. Toujours concernant les portefeuilles d'alliances, il faudrait insister plus lourdement sur la problématique de la dépendance de chemin (*path dependence*). De nombreux auteurs ont souligné le rôle central du réseau social dans lequel les firmes sont imbriquées (Goerzen, 2007 ; Gulati & Gargiulo, 1999 ; Hagedoorn & Frankort, 2007 ; Li & Rowley, 2002). L'évolution du portefeuille d'alliances s'explique donc en partie par la pré-connaissance de partenaires potentiels (du fait d'un partenaire commun par exemple). Or cette dimension n'a pas été traitée dans cet article et mériterait de faire l'objet de plus de développements. Enfin, si nous avons suivi l'évolution du portefeuille d'alliances sur plusieurs phases du cycle de vie, nous n'avons pas eu la possibilité d'étudier l'évolution du portefeuille d'alliances au cours de la dernière phase (le déclin ou la dissolution) de la vie d'une firme. Une analyse plus poussée de la dissolution d'un portefeuille d'alliances serait donc intéressante à mener.

Nous nous concentrons ensuite sur les limites associées à la construction de la typologie de la coopétition. Notre contribution avait essentiellement vocation à tester les limites du concept de coopétition, en jouant sur les différents niveaux d'activités et organisationnels.

S'attachant à travailler sur les frontières de la définition de la coopération, cette contribution ne nous a pas permis d'en étudier le pendant opérationnel ou managérial. En d'autres termes, nous devons nous interroger maintenant sur les implications managériales de cette vision élargie de la coopération. A ce jour, encore peu de travaux se sont interrogés sur la gestion au quotidien de la coopération. La majorité des contributions existantes restent à un niveau très théorique (Bengtsson & Kock, 2000 ; Chen, 2008 ; Luo et *al.*, 2006) et n'ont généralement pas fait l'objet de vérifications empiriques. D'un point de vue concret, on commence seulement à voir apparaître des publications sur des outils permettant de gérer la coopération comme celle de Fernandez & Le Roy (2013) sur les équipes projets compétitives dans le secteur de l'aérospatiale. Néanmoins, ces travaux s'appuient sur une vision classique (et donc restrictive) de la coopération. Il semble donc nécessaire de voir dans quelle mesure ces travaux doivent être complétés dans le cadre d'une vision élargie de la coopération.

De même, l'étude des stratégies d'alliances redéfinissant les frontières des marchés n'est pas exempte de limites. Nous nous intéressons plus particulièrement à l'une d'entre elles concernant la convergence des marchés. Nous parlons en effet d'alliances redéfinissant les frontières des marchés dans notre article. Néanmoins, dans le cas étudié, si les alliances contribuent à l'accélération du phénomène de convergence, elles n'en sont pas à l'origine. Plus précisément, pour reprendre la typologie de convergences d'Hacklin et *al.* (2009), les alliances étudiées dans notre cas contribuent uniquement aux dernières étapes de la convergence, ce qu'ils appellent *l'application* et *l'industrial convergence*. Elles ne sont pas à l'origine des étapes précédentes de la convergence (*knowledge convergence* et *technological convergence*). Les alliances ici contribuent à la redéfinition des marchés en passant d'une logique de substitution à une logique de complémentarité (Pennings & Puranam, 2001). Néanmoins, il nous semble important d'étudier d'autres cas où les alliances sont à l'origine d'autres formes (antérieures) de convergence des marchés.

Enfin, pour les stratégies de *bundling*, nous identifions une limite principale. La façon dont nous avons structuré notre analyse peut pousser à une interprétation trop statique de cette stratégie. En d'autres termes, notre propos peut laisser penser que le *bundling* est la situation optimale à tout instant. Or il est possible d'observer des cycles de *bundling* et d'*unbundling* au

cours du temps (Elberse, 2010; Matutes & Regibeau, 1992; Paun, 1993). Ces phénomènes de mimétisme doivent faire l'objet de plus d'attentions dans le futur et pourraient être à l'origine d'analyses plus poussées.

2.2. Limites méthodologiques et perspectives de recherche

2.2.1. *Le choix de la démarche qualitative*

Dans cette thèse, nous avons tenu à multiplier volontairement les méthodes afin d'étudier les problématiques de combinaison sous plusieurs angles. Néanmoins, toutes ces contributions mobilisent des méthodes de recherche qualitatives. Qu'il s'agisse d'une étude de cas unique ou multiple, de la construction d'une typologie ou de l'élaboration d'une synthèse de la littérature, tous ces articles sont considérés comme qualitatifs.

Comme nous le faisons observer dans la partie méthodologique de cette thèse, la mobilisation d'une démarche qualitative est particulièrement pertinente dans la phase exploratoire d'un phénomène (Miles & Huberman, 2003 ; Yin, 2012). Cette approche fait d'autant plus sens que l'on ne connaît pas clairement les frontières du sujet étudié. L'objectif était donc de faire émerger des propositions bien plus que de les tester comme dans le cadre d'un article hypothético-déductif.

Le fait d'avoir combiné une variété de méthodes a pour effet de neutraliser et d'accentuer les limites méthodologiques propres à chaque article. On pourrait dire que l'étude de cas unique a été complétée par une étude de cas multiple, qui a elle-même était complétée par un plus fort degré de généralisation théorique avec la construction d'une typologie, etc. Néanmoins, si la problématique générale reste la même au sein des différents articles, l'objet de recherche peut évoluer de sorte que les différentes contributions ne se répondent pas parfaitement l'une avec l'autre. Au final, le recours à quatre méthodologies différentes a multiplié par quatre le nombre de limites méthodologiques, même si chaque méthodologie répond en partie aux limites des autres.

Plus généralement, nous retiendrons un point commun à l'ensemble de ces limites, à savoir le problème de la validité externe de nos résultats. Pour reprendre la démarche de Gibbert et al. (2008), si nous pensons avoir tout fait pour répondre au mieux aux objectifs de validité interne, validité de construction et de fiabilité, il n'en demeure pas moins que la question de la validité externe de nos résultats reste posée.

2.2.2. *Le choix du secteur du transport aérien*

Derrière la question de la validité externe d'une recherche se trouve celle de sa généralisation. Les résultats sont-ils robustes si l'on change d'organisation ou si l'on change de secteur par exemple ? Nous avons justifié le choix du secteur du transport aérien par un ensemble d'arguments tant théoriques que pratiques. Il s'agissait pour nous de trouver un secteur permettant de réfléchir aux problématiques d'alliances, de coopétition, de redéfinition des marchés et de *bundling*. Or peu de secteurs permettent de traiter simultanément l'ensemble de ces questions.

Néanmoins, le transport aérien présente un certain nombre de caractéristiques qui nous poussent à nous interroger sur la validité externe de nos résultats. Ce secteur est par exemple caractérisé par la présence de très fortes institutions de régulation au niveau international (*IATA* ou *OACI*) qui jouent un rôle important dans la fixation des normes et des règles du jeu au sein du secteur. De même, le cadre légal a une place prépondérante dans ce secteur de sorte que les acteurs n'ont pas d'autres choix que de développer des stratégies de contournement (comme les *link alliances*) pour se développer. A un niveau plus théorique, on peut aussi observer que le transport aérien est une activité de service et donc une activité caractérisée par un fort degré de périssabilité (Lovelock, 1983; Lovelock & Gummesson, 2004). En l'absence de possibilité pour stocker ses services, les firmes doivent mettre en place des stratégies pour optimiser à chaque instant les capacités de production (comme avec les *scale alliances*).

Il semble donc important de se demander si les résultats trouvés dans cette thèse sont généralisables à d'autres secteurs. Poursuivre ce travail de recherche dans d'autres secteurs semble donc important pour améliorer la validité externe de nos résultats.

En plus des limites propres à chaque article, il est important de poser la question de la validité externe de nos résultats. Plus spécifiquement, nous devons nous interroger sur la robustesse de nos résultats dans d'autres contextes.

CONCLUSION

*« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir,
mais de le rendre possible. »*

Antoine de Saint-Exupéry, Citadelle

Se positionnant sur l'étude des stratégies d'alliances, l'objectif de cette thèse était de mettre en évidence et d'expliquer l'articulation entre les différentes formes de combinaisons qu'elles peuvent mobiliser. Traditionnellement considérées comme des combinaisons de ressources, nous avons montré que les alliances sont un objet d'étude plus complexe, pouvant offrir une multitude de combinaisons différentes. En alternant les niveaux d'analyse, nous avons étudié les stratégies impliquant des combinaisons d'alliances, de concurrents (ou de modes relationnels), de marchés ou encore de produits. Mais nous avons poussé l'étude de ces stratégies de combinaisons plus loin en nous intéressant à leur articulation d'abord dans une approche statique puis dans une approche dynamique. Nous avons ainsi mis en évidence que la mise en place d'une stratégie d'alliance consistait précisément à combiner ces différentes combinaisons soit de manière simultanée soit dans le temps. A travers ces quatre articles, nous en sommes arrivés à la conclusion que les stratégies d'alliances ne sont pas de simples combinaisons mais plutôt des méta-combinaisons (c'est-à-dire des combinaisons de combinaisons).

Les différents travaux composant cette thèse présentent tous un certain nombre de limites qui ont déjà été exposées et qui sont autant de directions pour de futures recherches. Mais qu'en est-il de notre contribution globale, à savoir la description des stratégies d'alliances comme des méta-combinaisons ? Nous pouvons retenir deux principales limites. La première réside dans l'identification des éléments à combiner. Dans les articles de cette thèse, nous avons étudié différentes formes de combinaisons (alliances, produits, etc). Mais en aucune façon, nous avons prétendu être exhaustifs dans notre démarche. Il semble donc nécessaire de mettre en place une étude plus systématique des différentes formes de combinaisons et de leurs possibilités

d'appariements. Plus on observera d'éléments à combiner, plus les modalités d'appariements seront complexes. Potentiellement, avec n catégories d'éléments à combiner, on peut dénombrer jusqu'à $2^n - 1$ agencements possibles (comme dans le diagramme de Venn). La deuxième limite concerne la dynamique de combinaisons ou l'orchestration de ces combinaisons. Nos cas nous ont permis de mettre en évidence le rôle central des tensions dans le passage d'une forme de combinaison à une autre. Néanmoins, il est possible que d'autres facteurs (non identifiés dans cette thèse) puissent jouer un rôle tout aussi important. Une étude plus approfondie des dynamiques de combinaisons semble donc inévitable.

Avec cette thèse, nous avons donc tenté d'apporter quelques éléments supplémentaires en analysant les alliances sous l'angle stratégies de combinaisons. En mettant en lumière la complexité de ces stratégies, nous avons cherché à ouvrir la voie à de nouvelles recherches favorisant l'articulation de ces différents concepts pour étudier des alliances.

BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

- Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity*, Free Press: New York.
- Aaker, D.A. (2004) *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, Free Press: New York.
- Abbott, A.D. (2001) *Time Matters : on Theory and Method*, University of Chicago Press: Chicago.
- Adams, W.J., Yellen, J.L. (1976) 'Commodity Bundling and the Burden of Monopoly', *The Quarterly Journal of Economics*, 90(3), 475.
- Adler, N. (2005) 'Hub-Spoke Network Choice Under Competition with an Application to Western Europe', *Transportation Science*, 39(1), 58–72.
- Agusdinata, B., De Klein, W. (2002) 'The dynamics of airline alliances', *Journal of Air Transport Management*, 8(4), 201–211.
- Ahrne, G., Brunsson, N. (2008) *Meta-organizations*, Edward Elgar: Cheltenham, Glos, UK; Northampton, MA.
- Ahuja, G. (2000a) 'Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study', *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455.
- Ahuja, G. (2000b) 'The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages', *Strategic Management Journal*, 21(3), 317–343.
- Aliseda, A. (2006) *Abductive Reasoning*, Springer: New York.
- Allison, G.T. (1969) 'Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis', *American Political Science Review*, 63(3), 689–718.
- Ancarani, F., Costabile, M. (2010) 'Coopetition Dynamics in Convergent Industries: Designing Scope Connections to Combine Heterogeneous Resources', in Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B. and Le Roy, F., eds., *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar: Cheltenham.
- Ancarani, F., Shankar, V. (2003) 'Strategic alliances and customer interactions in convergent industries', *SDA Bocconi Working Paper*.
- Arabian Business (2009) 'Qatar Airways maintains double digit growth', 27 Oct.
- Araujo, L. (2007) 'Markets, market-making and marketing', *Marketing Theory*, 7(3), 211–226.
- Ariño, A. (2003) 'Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity', *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66–79.
- Armstrong, M. (2010) 'Bundling revisited : Substitute products and inter-firm discounts', *MRPA Working Paper*.
- Arrow, K.J. (1962) 'The Economic Implications of Learning by Doing', *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155–173.
- Astley, W.G., Fombrun, C.J. (1983) 'Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments', *The Academy of Management Review*, 8(4), 576.
- ATAG (2012) *Aviation Benefits Beyond Borders*.
- Ayache, M., Dumez, H. (2011a) 'Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative', *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), 29–36.
- Ayache, M., Dumez, H. (2011b) 'Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?', *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33–46.
- Bacharach, S.B., Lawler, E.J. (1981) *Bargaining, Power, Tactics, and Outcomes*, 1st ed. ed, The Jossey-Bass social and behavioral science series, Jossey-Bass: San Francisco.
- Bachelard, G. (1938) *La Formation de L'esprit Scientifique*, Vrin: Paris.

- Bae, J., Gargiulo, M. (2004) 'Partner substitutability, alliance network structure and firm profitability in the telecommunications industry', *Academy of Management Journal*, 47(6), 843–859.
- Bagshaw, M., Bagshaw, C. (2001) 'Co-opetition applied to training – a case study', *Industrial and Commercial Training*, 33(5), 175–177.
- Bain, J. (1956) *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*, Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Banerjee, A.V. (1992) 'A Simple Model of Herd Behavior', *The Quarterly Journal of Economics*, 107(3), 797–817.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barrett, S.D. (2000) 'Airport competition in the deregulated European aviation market', *Journal of Air Transport Management*, 6(1), 13–27.
- Bastianutti, J. (2012) *Quand La Responsabilité Sociale de L'entreprise Remet La Stratégie En Question(s). Quatres Variations Autours Des Enjeux Théoriques et Empiriques Soulevés Par La RSE Prise Comme Objet Stratégique.*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique
- Bastianutti, J., Dumez, H. (2012) 'Analyzing Corporate Social Responsibility as a strategic ars combinatoria. The case of the cement industry', Presented at the Workshop Organizing knowledge, SCORE, CSO & CARR, Stockholm.
- Bates, R.H., Greif, A., Levi, M., Rosenthal, J.-L., Weingast, B. (1998) *Analytic Narratives*, Princeton University Press: Princeton.
- Bauer, J.M. (2005) 'Bundling, differentiation, alliances and mergers: Convergence strategies in U.S. communication markets: Dynamic solutions to policy failures', *Communications & stratégies*, (60), 59–83.
- Baum, J.A.C., Calabrese, T., Silverman, B.S. (2000) 'Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology', *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.
- Baumard, P. (2010) 'Learning in Coopetitive Environments', in Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B. and Le Roy, F., eds., *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar: Cheltenham.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., Xuereb, J.-M., Thietart, R.-A. (2007) 'La collecte des données et la gestion de leurs sources', in *Méthodes de Recherche En Management*, Dunod: Paris.
- Beckman, C.M., Haunschild, P.R., Phillips, D.J. (2004) 'Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection', *Organization Science*, 15(3), 259–275.
- Belobaba, P., Odoni, A.R., Barnhart, C. (2009) *The Global Airline Industry*, Wiley: Chichester, U.K.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., Wincent, J. (2010) 'Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry', *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 20(2), 194–214.
- Bengtsson, M., Hinttu, S., Kock, S. (2003) 'Relationships of cooperation and competition between competitors', Presented at the 19th Annual IMP Conference, Lugano.
- Bengtsson, M., Kock, S. (1999) 'Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194.
- Bengtsson, M., Kock, S. (2000) "'Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously', *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- Bengtsson, M., Sölvell, Ö. (2004) 'Climate of competition, clusters and innovative performance', *Scandinavian Journal of Management*, 20(3), 225–244.
- Berland, N. (2004) *Mesurer et Piloter La Performance*, Editions de la performance: Paris.
- Bernheim, B.D., Whinston, M.D. (1990) 'Multimarket Contact and Collusive Behavior', *RAND Journal of Economics*, 21(1), 1–26.
- Bierly, P.E., Gallagher, S. (2007) 'Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency', *Long Range Planning*, 40(2), 134–153.

- Bilotkach, V. (2005) 'Price Competition between International Airline Alliances', *Journal of Transport Economics and Policy*, 39(2), 167–190.
- Bilotkach, V., Hüschelrath, K. (2011) 'Antitrust Immunity for Airline Alliances', *Journal of Competition Law and Economics*, 7(2), 335–380.
- Bissessur, A., Alamdari, F. (1998) 'Factors affecting the operational success of strategic airline alliances', *Transportation*, 25(4), 331–355.
- Blackett, T., Boad, B. (1999) *Co-branding: the Science of Alliance*, Macmillan Business: Houndmills, Basingstoke, Hampshire.
- Blais, M., Martineau, S. (2006) 'L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes', *Recherches qualitatives*, 26(2), 1–18.
- Boeing (2012) *Boeing Current Market Outlook 2012-2031*, Seattle.
- Bonel, E., Rocco, E. (2007) 'Coopeting to Survive; Surviving Coopetition', *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 70–96.
- Bonel, E., Rocco, E. (2009) 'Coopetition and business model change: a case-based framework of competition-driven effects', in Dagnino, G.B. and Rocco, E., eds., *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Routledge: New York; London.
- Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996) *Co-Opetition: 1. A Revolutionary Mindset That Redefines Competition and Cooperation; 2. the Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Doubleday: New York.
- Breznitz, D. (2009) 'Globalization, coopetition strategy and the role of the state in the creation of new high-technology industries', in Dagnino, G.B. and Rocco, E., eds., *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Routledge: New York; London.
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., Wilkinson, T.J. (1995) 'Strategic alliances: Choose your partners', *Long Range Planning*, 28(3), 2–25.
- Brueckner, J.K. (2001) 'The economics of international codesharing: an analysis of airline alliances', *International Journal of Industrial Organization*, 19(10), 1475–1498.
- Brueckner, J.K. (2002) 'Airport Congestion When Carriers Have Market Power', *American Economic Review*, 92(5), 1357–1375.
- Burt, R. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press: Cambridge.
- Callon, M. (1998) 'Introduction: The Embeddedness of Economic Markets in Economics', in Callon, M., ed., *The Laws of the Market*, Basil Blackwell: Oxford.
- Callon, M., Méadel, C., Rabeharisoa, V. (2002) 'The economy of qualities', *Economy and Society*, 31(2), 194–217.
- Callon, M., Muniesa, F. (2005) 'Peripheral Vision Economic Markets as Calculative Collective Devices', *Organization Studies*, 26(8), 1229–1250.
- Callon, M., Muniesa, F., Millo, Y. (2007) *Market Devices*, Blackwell Publishers: Oxford.
- Campos, J., de Rus, G. (2009) 'Some stylized facts about high-speed rail: A review of HSR experiences around the world', *Transport Policy*, 16(1), 19–28.
- Capaldo, A. (2007) 'Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability', *Strategic Management Journal*, 28(6), 585–608.
- Capron, L., Dussauge, P., Mitchell, W. (1998) 'Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988-1992', *Strategic management journal*, 19(7), 631–661.
- Carlton, D.W., Waldman, M. (2002) 'The Strategic Use of Tying to Preserve and Create Market Power in Evolving Industries', *The RAND Journal of Economics*, 33(2), 194.
- Carù, A., Cova, B. (2006) 'Expériences de consommation et marketing expérientiel', *Revue française de gestion*, 32(162), 99–115.
- Casciaro, T., Piskorski, M.J. (2005) 'Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory', *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167–199.

- Cegarra, J.-J., Michel, G. (2000) 'Co-branding: proposition d'un modèle d'évaluation', Presented at the Congrès de l'Association Française de Marketing, Montréal.
- Cegarra, J.-J., Michel, G. (2001) 'Co-branding: clarification du concept', *Recherche et Applications en Marketing*, 16(4), 57–69.
- Chakravarti, D., Krish, R., Paul, P., Srivastava, J. (2002) 'Partitioned Presentation of Multicomponent Bundle Prices: Evaluation, Choice and Underlying Processing Effects', *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 215–229.
- Chalmers, A.F. (1987) *Qu'est-ce que la science? Récents développements en philosophie des sciences: Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*, La Découverte: Paris.
- Chamberlin, E. (1933) *The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value*, Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- 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.
- Chen, F.C.-Y., Chen, C. (2003) 'The effects of strategic alliances and risk pooling on the load factors of international airline operations', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39(1), 19–34.
- Chen, M.-J. (2008) 'Reconceptualizing the Competition— Cooperation Relationship A Transparadox Perspective', *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288–304.
- Chen, M.-J., Miller, D. (2011) 'The Relational Perspective as a Business Mindset: Managerial Implications for East and West', *The Academy of Management Perspectives*, 25(3), 6–18.
- Chiambaretto, P. (2011) 'La coopération ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept', *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), 95–104.
- Chiambaretto, P. (2013) 'Strategic reactions of regional airports facing the competition of the high-speed train – Lessons from France', *Journal of Airport Management*, 7(1), 62–70.
- Chiambaretto, P., Decker, C. (2012) 'Air–rail intermodal agreements: Balancing the competition and environmental effects', *Journal of Air Transport Management*, 23(0), 36–40.
- Chiambaretto, P., Dumez, H. (2012) 'The role of bundling in firms' marketing strategies: a synthesis', *Recherche et Applications en Marketing*, 27(2), 91–106.
- Choi, D., Valikangas, L. (2001) 'Patterns of strategy innovation', *European Management Journal*, 19(4), 424–429.
- Choi, J.P. (2008) 'Mergers with Bundling in Complementary Markets', *The Journal of Industrial Economics*, 56(3), 553–577.
- Choi, T.Y., Kim, Y. (2008) 'Structural Embeddedness and Supplier Management: A Network Perspective*', *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 5–13.
- Choi, T.Y., Wu, Z. (2009) 'Triads in Supply Networks: Theorizing Buyer–Supplier–Supplier Relationships', *Journal of Supply Chain Management*, 45(1), 8–25.
- 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*, 15(1), 66–85.
- Chu, C.S., Leslie, P., Sorensen, A. (2011) 'Bundle-Size Pricing as an Approximation to Mixed Bundling', *The American Economic Review*, 101(1), 263–303.
- Chung, S. (Andy), Singh, H., Lee, K. (2000) 'Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation', *Strategic Management Journal*, 21(1), 1–22.
- Churchill, N.C., Lewis, V.L. (1983) 'The Five Stages of Small Business Growth', *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Clarke-Hill, C., Li, H., Davies, B. (2003) 'The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach', *Management Research News*, 26(1), 1–20.
- Coase, R. (1937) 'The Nature of the Firm', *Economica*, 4(16), 386–405.

- Cochoy, F. (1998) 'Another Discipline for the Market Economy: Marketing as Performative Knowledge and Know-how for Capitalism', in Callon, M., ed., *The Laws of the Market*, Basil Blackwell: Oxford.
- Cokasova, A. (2003) 'Modeling of air-rail intermodality from passenger perspective at major European airports', Thèse de doctorat Université de Zilina et Eurocontrol Experimental Centre.
- Commission Européenne (2010) *EU Energy and Transport in Figures, Statistical Pocketbook 2010*.
- Contractor, F.J., Lorange, P. (1988) 'Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships', *Management International Review*, 28(4), 5–18.
- Cook, K.S., Emerson, R.M., Gillmore, M.R., Yamagishi, T. (1983) 'The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results', *American Journal of Sociology*, 89(2), 275–305.
- Coriat, B., Weinstein, O. (2005) 'The social construction of markets', *Issues in Regulation Theories*, 53, 1–4.
- Cova, B., Dalli, D. (2009) 'Working consumers: the next step in marketing theory?', *Marketing Theory*, 9(3), 315–339.
- Cova, B., Prévot, F., Spencer, R. (2010) 'Navigating between dyads and networks', *Industrial Marketing Management*, 39(6), 879–886.
- Cova, B., Salle, R. (2008) 'Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors', *Industrial Marketing Management*, 37(3), 270–277.
- Cox, A.W., Watson, G., Sanderson, J. (2000) *Power Regimes : Mapping the DNA of Business and Supply Chain Relationships*, Earlsgate: Boston.
- Cummings, J.L., Holmberg, S.R. (2012) 'Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process', *Long Range Planning*, 45(2–3), 136–159.
- Curran, J.G.M., Goodfellow, J.H. (1990) 'Theoretical and Practical Issues in the Determination of Market Boundaries', *European Journal of Marketing*, 24(1), 16–28.
- Czakon, W. (2010) 'Emerging Coopetition: An Empirical Investigation of Coopetition as Inter-organizational Relationship Instability', in Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B. and Le Roy, F., eds., *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar: Cheltenham.
- Czakon, W., Dana, L.P. (2012) 'Coopetition at work: How firms innovate to shape the airline industry', Presented at the 5th EIASM Workshop on Coopetition, Katowice.
- Dagnino, G.B. (2009) 'Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation', in Dagnino, G.B. and Rocco, E., eds., *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Routledge: New York; London.
- Dagnino, G.B., Padula, G. (2002) 'Coopetition strategy - A new kind of interfirm dynamics for value creation', in *EURAM – The European Academy of Management*, Stockholm.
- Dana, J., Spier, K. (2009) 'Bundling and firm reputation', *Harvard University Working Paper*, 649.
- Das, T.K., Teng, B.-S. (2000a) 'A Resource-Based Theory of Strategic Alliances', *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
- Das, T.K., Teng, B.-S. (2000b) 'Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective', *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Das, T.K., Teng, B.-S. (2002) 'Alliance constellations: A social exchange perspective', *The Academy of Management Review*, 27(3), 445–456.
- David, A. (2000) 'Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées', in David, A., Hatchuel, A. and Laufer, R., eds., *Les Nouvelles Fondations Des Sciences de Gestion*, Vuibert-FNEGE: Paris.
- Deeds, D.L., Hill, C.W.L. (1996) 'Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms', *Journal of Business Venturing*, 11(1), 41–55.
- Denzin, N.K. (1978) *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, McGraw-Hill: New York.

- Depeyre, C. (2008) 'Orchestrer les actifs pour rester concurrentiel. La trajectoire stratégique de Raytheon', *Gérer et Comprendre*, 91, 55–66.
- Depeyre, C., Dumez, H. (à par) 'La stratégie se réduit-elle à de l'économique? Ou la dimension économique de la stratégie', in Denis, J.-P., Hafsi, T., Martinet, A.-C. and Tannert, F., eds., *Encyclopédie de La Stratégie*, Economica: Paris.
- Depeyre, C., Dumez, H. (2008) 'What is a market? A Wittgensteinian exercise', *European Management Review*, 5(4), 225–231.
- Depeyre, C., Dumez, H. (2010) 'The role of architectural players in coepetition: the case of the US defense industry', in Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B. and Le Roy, F., eds., *Coepetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar: Cheltenham, 124.
- DeRose, K. (1992) 'Contextualism and knowledge attributions', *Philosophy and Phenomenological Research*, 52(4), 913–929.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989) 'Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage', *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Direction Générale de l'Aviation Civile (2011) 'L'enquête 2011 sur la complémentarité TGV-avion en France.', Presented at the TGV-AVION: une alliance d'avenir?, Paris.
- Dittrich, K., Duysters, G., de Man, A.-P. (2007) 'Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM', *Research Policy*, 36(10), 1496–1511.
- Dobruszkes, F. (2011) 'High-speed rail and air transport competition in Western Europe: A supply-oriented perspective', *Transport Policy*, 18(6), 870–879.
- Doganis, R. (2001) *The Airline Industry in the 21st Century*, Routledge: London.
- Dowling, M.J., Roering, W.D., Carlin, B.A., Wisnieski, J. (1996) 'Multifaceted Relationships Under Coepetition Description and Theory', *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 155–167.
- Doz, Y.L. (1996) 'The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?', *Strategic Management Journal*, 17(S1), 55–83.
- Doz, Y.L., Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage: the Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press: Boston.
- Dresner, M., Lin, J.-S.C., Windle, R. (1996) 'The impact of low-cost carriers on airport and route competition', *Journal of Transport Economics and Policy*, 30(3), 309–328.
- Dubois, A., Fredriksson, P. (2008) 'Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy', *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(3), 170–179.
- Dubois, A., Gadde, L.-E. (2002) 'Systematic combining: an abductive approach to case research', *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dubois, P.-L. (1977) *Le Positionnement Du Produit, Stratégie de Marketing: Fondements, Efficacité*, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion.
- Dumez, H. (1988) 'Petit organon à l'usage des sociologues, historiens, et autres théoriciens des pratiques de gestion', *Economies et Sociétés*, 8, 173–186.
- Dumez, H. (2010a) 'La description: point aveugle de la recherche qualitative', *Le Libellio d'Aegis*, 6(2), 28–43.
- Dumez, H. (2010b) 'Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion', *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), 3–20.
- Dumez, H. (2011) 'Qu'est-ce que la recherche qualitative?', *Le Libellio d'Aegis*, 7(4), 47–58.
- Dumez, H. (2012) 'Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative?', *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), 3–9.
- Dumez, H. (2013a) 'Quel résultat théorique peut-on attendre d'une démarche compréhensive?', in *Méthodologie de La Recherche Qualitative*, Vuibert: Paris.
- Dumez, H. (2013b) *Méthodologie de La Recherche Qualitative*, Vuibert: Paris.

- Dumez, H., Jeunemaître, A. (1995) 'Savoirs et décisions : réflexions sur le mimétisme stratégique', in Charue-Duboc, F., ed., *Des Savoirs En Action. Contributions de La Recherche En Gestion*, L'Harmattan: Paris.
- Dumez, H., Jeunemaître, A. (2004) 'Les stratégies de déstabilisation de la concurrence : déverrouillage et recombinaison du marché.', *Revue française de gestion*, 30(148), 195–206.
- Dumez, H., Jeunemaître, A. (2005a) 'La démarche narrative en économie', *Revue économique*, Vol. 56(4), 983–1005.
- Dumez, H., Jeunemaître, A. (2005b) 'Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche', *Finance, Contrôle et Stratégie*, 8(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*, 3(1), 32–43.
- Dumez, H., Rigaud, E. (2008) 'Méthodologie: la notion de "template"', *Le Libellio d'Aegis*, 4(2), 40–45.
- Dussauge, P., Garrette, B. (1999) *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*, J. Wiley: Chichester; New York [etc.].
- Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W. (2000) 'Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia', *Strategic Management Journal*, 21(2), 99–126.
- Duysters, G., de Man, A.-P., Wildeman, L. (1999) 'A network approach to alliance management', *European Management Journal*, 17(2), 182–187.
- Dyer, J., Kale, P. (2007) 'Relational capabilities: Drivers and implications', in *Dynamic Capabilities, Understanding Strategic Change in Organisations.*, Blackwell Publishing: Malden, 65–79.
- Dyer, J.H., Nobeoka, K. (2000) 'Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case', *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998) 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *The Academy of Management review*, 23(4), 660–679.
- Easley, D., Kleinberg, J. (2010) *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning About a Highly Connected World*, Cambridge University Press: New York.
- EC DG COMP (2007) *Competition Impact of Airline Code-share Agreements*, EC DG COMP.
- Eisenhardt, K.M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research.', *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E. (2007) 'Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges.', *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K.M., Schoonhoven, C.B. (1996) 'Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms', *Organization Science*, 7(2), 136–150.
- Elberse, A. (2010) 'Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels', *Journal of Marketing*, 74(3), 107–123.
- Elman, C. (2005) 'Explanatory Typologies in Qualitative Studies of International Politics', *International Organization*, 59(02), 293–326.
- Emerson, R.M. (1962) 'Power-Dependence Relations', *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Eppen, G.D., Hanson, W.A., Martin, R.K. (1991) 'Bundling--new products, new markets, low risk', *Sloan management review*, 32(4), 7–14.
- European Commission (1997), *Intermodality and Intermodal Freight Transport in the European Union*, Communication from the Commission to the European Parliament and the Council
- European Commission, US Department of Transportation (2010) *Transatlantic Airline Alliances : Competitive Issues and Regulatory Approaches*.
- European Competition Authorities (2002) *Mergers and Alliances in Civil Aviation*.

- Evans, D.S., Salinger, M. (2005) 'Why Do Firms Bundle and Tie - Evidence from Competitive Markets and Implications for Tying Law', *Yale Journal on Regulation*, 22, 37.
- Fann, K. (1970) *Pierce's Theory of Abduction*, Martinus Nijhof: The Hague.
- Fernandez, A.-S. (2011) *Le Management de La Coopétition: Le Cas Des Programmes Spatiaux de Télécommunications Européens*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.
- Fernandez, A.-S., Marquès, P., Le Roy, F., Robert, F. (2009) 'Mesurer la coopétition: Mission impossible?', *Revue Sciences de Gestion*, 73(4).
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F. (2010) 'Pourquoi coopérer avec un concurrent?', *Revue française de gestion*, n° 204(5), 155–169.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F. (2012) 'Managing coopetitive tensions through managerial innovation: The implementation of coopetitive team-projects', Presented at the EURAM – The European Academy of Management, Rotterdam.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F. (2013) 'Comment coopérer avec ses concurrents? L'avènement de l'équipe-projet coopétitive', *Revue française de gestion*, 232(4), 61–80.
- Filatotchev, I., Stephan, J., Jindra, B. (2008) 'Ownership structure, strategic controls and export intensity of foreign-invested firms in transition economies', *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1133–1148.
- Fine, C.F. (1998) *Clockspeed. Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Perseus Books: Reading.
- Fjeldstad, Ø.D., Becerra, M., Narayanan, S. (2004) 'Strategic action in network industries: an empirical analysis of the European mobile phone industry', *Scandinavian Journal of Management*, 20(1–2), 173–196.
- Fligstein, N. (1996) 'Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions', *American Sociological Review*, 61(4), 656.
- Franke, M. (2004) 'Competition between network carriers and low-cost carriers—retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?', *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 15–21.
- Friederiszick, H., Gantumur, T., Jayaraman, R., Röller, L.-H., Weinmann, J. (2009) *Railway Alliances in EC Long-distance Passenger Transport: a Competitive Assessment Post-liberalization*, ESMT White Paper 109-01.
- Friedkin, N.E. (1986) 'A formal theory of social power', *The Journal of Mathematical Sociology*, 12(2), 103–126.
- Gammoh, B.S., Voss, K.E., Fang, X. (2010) 'Multiple brand alliances: a portfolio diversification perspective', *Journal of Product & Brand Management*, 19(1), 27–33.
- 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*, 37(2), 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*, 30(8), 885–894.
- 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*, 43(5–6), 639–654.
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*, Basic Books: New York.
- George, A.L., Bennett, A. (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, MIT: Cambridge, Mass.

- George, G., Zahra, S.A., Wheatley, K.K., Khan, R. (2001) 'The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms', *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 205–226.
- Geroski, P. (1998) 'Thinking creatively about markets', *International Journal of Industrial Organization*, 16(6), 677–695.
- Ghosh, B., Balachander, S. (2007) 'Research Note—Competitive Bundling and Counterbundling with Generalist and Specialist Firms', *Management Science*, 53(1), 159–168.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B. (2008) 'What passes as a rigorous case study?', *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474.
- Gimeno, J. (2004) 'Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation', *Academy of Management Journal*, 47(6), 820–842.
- Girin, J. (1989) 'L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations', Presented at the Journée d'étude "La recherche-action en action et en question, Paris.
- Girin, J. (2011) 'Empirical Analysis of Management Situations: Elements of Theory and Method', *European Management Review*, 8(4), 197–212.
- Givoni, M. (2006) 'Development and Impact of the Modern High-speed Train: A Review', *Transport Reviews*, 26(5), 593–611.
- Givoni, M. (2007) 'Environmental Benefits from Mode Substitution: Comparison of the Environmental Impact from Aircraft and High-Speed Train Operations', *International Journal of Sustainable Transportation*, 1(4), 209–230.
- Givoni, M., Banister, D. (2006) 'Airline and railway integration', *Transport Policy*, 13(5), 386–397.
- Givoni, M., Banister, D. (2007) 'Role of the Railways in the Future of Air Transport', *Transportation Planning and Technology*, 30(1), 95–112.
- Givoni, M., Brand, C., Watkiss, P. (2009) 'Are Railways Climate Friendly?', *Built Environment*, 35(1), 70–86.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter.
- Gnyawali, D.R., He, J., Madhavan, R. (2008) 'Co-opetition. Promises and challenges', in Wankel, C., ed., *21st Century Management: A Reference Handbook*, Sage Publications: London, 386–398.
- Gnyawali, D.R., Madhavan, R. (2001) 'Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective', *Academy of Management Review*, 26(3), 431–445.
- Gnyawali, D.R., Park, B.-J. (2009) 'Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model', *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.
- Gnyawali, D.R., Park, B.-J. (2011) 'Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation', *Research Policy*, 40(5), 650–663.
- Goedeking, P. (2010) *Networks in Aviation: Strategies and Structures*, Springer: Londres.
- Goerzen, A. (2007) 'Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships', *Strategic Management Journal*, 28(5), 487–509.
- Goerzen, A., Beamish, P.W. (2003) 'Geographic scope and multinational enterprise performance', *Strategic Management Journal*, 24(13), 1289–1306.
- Gomes-Casseres, B. (1996) *The Alliance Revolution: the New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Grad, B. (2002) 'A personal recollection: IBM's unbundling of software and services', *IEEE Annals of the History of Computing*, 24(1), 64–71.
- Granovetter, M. (1985) 'Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness', *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Granovetter, M.S. (1973) 'The strength of weak ties', *American journal of sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Grant, R. (1991) 'The resource-based theory of competitive advantage', *California Management Review*, 33(3), 114–135.

- Grant, R.M., Baden-Fuller, C. (2004) 'A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances', *Journal of Management Studies*, 41(1), 61–84.
- Gratacap, A., Médan, A. (2009) *Management de La Production*, Dunod: Paris.
- Greenstein, S., Khanna, T. (1997) 'What does industry convergence mean?', in Yoffie, D., ed., *Competing in the Age of Digital Convergence*, Harvard Business School Press: Boston.
- Greve, H.R., Baum, J.A.C., Mitsuhashi, H., Rowley, T.J. (2010) 'Built to Last but Falling Apart: Cohesion, Friction, and Withdrawal from Interfirm Alliances', *Academy of Management Journal*, 53(2), 302–322.
- Greve, H.R., Mitsuhashi, H., Baum, J.A.C. (2013) 'Greener Pastures: Outside Options and Strategic Alliance Withdrawal', *Organization Science*, 24(1), 79–98.
- Grimme, W.G. (2007) 'Air/rail passenger intermodality concepts in Germany', *World Review of Intermodal Transportation Research*, 1(3), 251–263.
- Gudmundsson, S.V., Lechner, C. (2006) 'Multilateral airline alliances: Balancing strategic constraints and opportunities', *Journal of Air Transport Management*, 12(3), 153–158.
- Gudmundsson, S.V., Rhoades, D.L. (2001) 'Airline alliance survival analysis: typology, strategy and duration', *Transport Policy*, 8(3), 209–218.
- Gueguen, G. (2009) 'Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminals', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 135–153.
- Guiltnan, J.P. (1987) 'The Price Bundling of Services: A Normative Framework', *Journal of Marketing*, 51(2), 74.
- Gulati, R. (1995) 'Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances', *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
- Gulati, R. (1998) 'Alliances and networks', *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gulati, R. (1999) 'Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation', *Strategic Management Journal*, 20(5), 397–420.
- Gulati, R. (2007) *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford University Press: Oxford; New York.
- Gulati, R., Gargiulo, M. (1999) 'Where do interorganizational networks come from?', *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439–1493.
- Gulati, R., Higgins, M.C. (2003) 'Which ties matter when? the contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success', *Strategic Management Journal*, 24(2), 127–144.
- Gulati, R., Sych, M. (2007) 'Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships', *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32–69.
- Gulf News (1999) 'Qatar Airways to be named national carrier', 8 May.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S., Mentzer, J.T. (1995) 'The Structure of Commitment in Exchange', *Journal of Marketing*, 59(1), 78–92.
- Hacklin, F., Marxt, C., Fahrni, F. (2009) 'Coevolutionary cycles of convergence: An extrapolation from the ICT industry', *Technological Forecasting and Social Change*, 76(6), 723–736.
- 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*, 25, 503–530.
- Haleblian, J., Devers, C.E., McNamara, G., Carpenter, M.A., Davison, R.B. (2009) 'Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda', *Journal of Management*, 35(3), 469–502.
- Hamel, G. (1991) 'Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances', *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83–103.

- Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K. (1989) 'Collaborate with Your Competitors--and Win.', *Harvard Business Review*, 67(1), 133–139.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994) 'Competing for the future', *Harvard business review*, 72(4), 122–128.
- Hanson, W., Martin, R.K. (1990) 'Optimal Bundle Pricing', *Management Science*, 36(2), 155–174.
- Harlam, B.A., Krishna, A., Lehmann, D.R., Mela, C. (1995) 'Impact of bundle type, price framing and familiarity on purchase intention for the bundle', *Journal of Business Research*, 33(1), 57–66.
- Harris, J., Blair, E.A. (2006) 'Consumer preference for product bundles: The role of reduced search costs', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 506–513.
- Harrison, D., Kjellberg, H. (2010) 'How users shape and use markets', Presented at the 1st Interdisciplinary Market Studies Workshop, Stockholm.
- Havila, V., Johanson, J., Thilenius, P. (2004) 'International business-relationship triads', *International Marketing Review*, 21(2), 172–186.
- Heider, F. (1958) *The Psychology of Interpersonal Relations.*, Wiley: New York.
- Helfat, C.E., Eisenhardt, K.M. (2004) 'Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification', *Strategic Management Journal*, 25(13), 1217–1232.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Pub.: Malden, MA.
- Hennart, J.-F. (1988) 'A transaction costs theory of equity joint ventures', *Strategic Management Journal*, 9(4), 361–374.
- Hess, A.M., Rothaermel, F.T. (2011) 'When are assets complementary? star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry', *Strategic Management Journal*, 32(8), 895–909.
- Hillman, A.J., Withers, M.C., Collins, B.J. (2009) 'Resource Dependence Theory: A Review', *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
- Hite, J.M., Hesterly, W.S. (2001) 'The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm', *Strategic Management Journal*, 22(3), 275–286.
- Hitt, M.A., Ahlstrom, D., Dacin, M.T., Levitas, E., Svobodina, L. (2004) 'The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China Vs. Russia', *Organization Science*, 15(2), 173–185.
- Hitt, M.A., Beamish, P.W., Jackson, S.E., Mathieu, J.E. (2007) 'Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management.', *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385–1399.
- Hoffmann, W.H. (2005) 'How to Manage a Portfolio of Alliances', *Long Range Planning*, 38(2), 121–143.
- Hoffmann, W.H. (2007) 'Strategies for managing a portfolio of alliances', *Strategic Management Journal*, 28(8), 827–856.
- Holloway, S. (2008) *Straight and Level: Practical Airline Economics*, Ashgate Publishing, Ltd.: London.
- Holmberg, S.R., Cummings, J.L. (2009) 'Building Successful Strategic Alliances: Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms', *Long Range Planning*, 42(2), 164–193.
- Holtz, M., Grimme, W., Niemeier, H.-M. (2007) 'Airline Alliances and Mergers in Europe: An Analysis with special focus on the merger of *Air France* and *KLM*', Presented at the Aviation Student Research Workshop, Bremen.
- Huber, J., Puto, C. (1983) 'Market Boundaries and Product Choice: Illustrating Attraction and Substitution Effects', *Journal of Consumer Research*, 10(1), 31–44.
- Huxham, C., Beech, N. (2008) 'Inter-organizational Power', in Ring, P.S., Huxham, C., Ebers, M. and Cropper, S., eds., *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, Oxford University Press: Oxford.
- IATA (2003) *Air/Rail Intermodality Study*.
- IATA (2007) 'Passenger Glossary of Terms'.
- IATA (2011) *Vision 2050*, Singapur.

- Iatrou, K. (2004) *The Impact of Airline Alliances on Partners' Traffic*, Thèse de Doctorat en transport aérien, Université de Cranfield.
- Iatrou, K., Oretti, M. (2007) *Airline Choices for the Future : from Alliances to Mergers*, Ashgate: Burlington.
- Ibragimov, R., Walden, J. (2010) 'Optimal Bundling Strategies Under Heavy-Tailed Valuations', *Management Science*, 56(11), 1963–1976.
- ICAO (1997) *Implications of Airline Codesharing - Circular 269-AT/110*.
- Inkpen, A.C. (2000) 'Learning Through Joint Ventures: A Framework Of Knowledge Acquisition', *Journal of Management Studies*, 37(7), 1019–1044.
- Inkpen, A.C. (2001) 'Strategic alliances', in Hitt, M., Freeman, R. and Harrison, J., eds., *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers: Maldan, 409–432.
- Inkpen, A.C. (2008) 'Knowledge transfer and international joint ventures: the case of NUMMI and General Motors', *Strategic Management Journal*, 29(4), 447–453.
- Inkpen, A.C., Beamish, P.W. (1997) 'Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures', *The Academy of Management Review*, 22(1), 177–202.
- Inkpen, A.C., Tsang, E.W.K. (2005) 'Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer.', *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.
- Ivaldi, M., Vibes, C. (2008) 'Price Competition in the Intercity Passenger Transport Market: A Simulation Model', *Journal of Transport Economics and Policy*, 42(2), 225–254.
- Jacobides, M.G., Knudsen, T., Augier, M. (2006) 'Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures', *Research Policy*, 35(8), 1200–1221.
- Jarach, D., Zerbini, F., Miniero, G. (2009) 'When legacy carriers converge with low-cost carriers: Exploring the fusion of European airline business models through a case-based analysis', *Journal of Air Transport Management*, 15(6), 287–293.
- Jaworski, B., Kohli, A.K., Sahay, A. (2000) 'Market-driven versus driving markets', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.
- Jensen, M. (2003) 'The Role of Network Resources in Market Entry: Commercial Banks' Entry into Investment Banking, 1991–1997', *Administrative Science Quarterly*, 48(3), 466–497.
- Jimenez, J.-L., Betancor, O. (2011) 'High Speed Rail vs. Air Competition in Spain', *Airlines Magazine*, 49.
- Johnson, M.D., Herrmann, A., Bauer, H.H. (1999) 'The effects of price bundling on consumer evaluations of product offerings', *International Journal of Research in Marketing*, 16(2), 129–142.
- Joshi, M.P., Kashlak, R.J., Sherman, H.D. (1998) 'How alliances are reshaping telecommunications', *Long Range Planning*, 31(4), 542–548.
- Journé, B. (1999) *Les Organisations Complexes à Risques : Gérer La Sûreté Par Les Ressources*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979) 'Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk', *Econometrica*, 47(2), 263.
- 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*, 23(3), 45–62.
- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000) 'Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital', *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237.
- Karim, S., Mitchell, W. (2000) 'Path-dependent and path-breaking change: reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978–1995', *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1061–1081.
- Katz, J., Gartner, W.B. (1988) 'Properties of Emerging Organizations', *The Academy of Management Review*, 13(3), 429.
- Khanna, T. (1998) 'The Scope of Alliances', *Organization Science*, 9(3), 340–355.
- Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N. (1998) 'The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope', *Strategic Management Journal*, 19(3), 193–210.

- Kim, J., Parkhe, A. (2009) 'Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances: An Exploratory Examination', *British Journal of Management*, 20(3), 363–376.
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press: Boston, Mass.
- Klein, B., Crawford, R.G., Alchian, A.A. (1978) 'Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process', *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297–326.
- Knudsen, M.P. (2007) 'The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success', *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 117–138.
- Kogut, B. (1988) 'Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives', *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- 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*, 31(3), 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*, 29(6), 639–661.
- Koza, M.P., Lewin, A.Y. (1998) 'The Co-Evolution of Strategic Alliances', *Organization Science*, 9(3), 255–264.
- Krishnan, R., Martin, X., Noorderhaven, N.G. (2006) 'When Does Trust Matter to Alliance Performance?', *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- Lacoste, S. (2012) "'Vertical competition": The key account perspective', *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649–658.
- Lado, A.A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C. (1997) 'Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model.', *The Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.
- Lambe, C.J., Spekman, R.E. (1997) 'Alliances, External Technology Acquisition, and Discontinuous Technological Change', *Journal of Product Innovation Management*, 14(2), 102–116.
- Lavie, D. (2006) 'The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View', *The Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Lavie, D. (2007) 'Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry', *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187–1212.
- Lavie, D., Miller, S.R. (2008) 'Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance', *Organization Science*, 19(4), 623–646.
- Lavie, D., Singh, H. (2011) 'The evolution of alliance portfolios: the case of Unisys', *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 763–809.
- Lawler, E.J., Yoon, J. (1996) 'Commitment in Exchange Relations: Test of a Theory of Relational Cohesion', *American Sociological Review*, 61(1), 89.
- Lazarsfeld, P., Barton, A. (1965) 'Qualitative Measurement in the Social Sciences: Classification, Typologies, and Indices', in Lerner, D. and Lasswell, H., eds., *The Policy Sciences*, Stanford University Press: Stanford, 155–192.
- Lazzarini, S.G. (2007) 'The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines', *Strategic Management Journal*, 28(4), 345–367.
- Lazzarini, S.G. (2008) 'The transition from alliance networks to multilateral alliances in the global airline industry', *Brazilian Administration Review*, 5(1), 19–36.
- Lazzarini, S.G., Claro, D.P., Mesquita, L.F. (2008) 'Buyer–Supplier and Supplier–Supplier Alliances: Do They Reinforce or Undermine One Another?', *Journal of Management Studies*, 45(3), 561–584.
- Le Roy, F. (1999) *Stratégie Militaire et Management Stratégique Des Entreprises: Une Autre Approche de La Concurrence*, Economica: Paris.
- Le Roy, F. (2009) 'La stratégie d'affrontement', in Le Roy, F. and Yami, S., eds., *Management Stratégique de La Concurrence*, Dunod: Paris.

- Le Roy, F., Robert, M., Lasch, F. (2012) 'Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis : quelle stratégie pour l'innovation produit?', Presented at the 22e conférence de l'AIMS, Lille.
- Le Roy, F., Yami, S., Dagnino, G.B. (2010) 'La coopération: une stratégie pour le XXIe siècle', in *Stratégies de Coopération: Rivaliser et Coopérer Simultanément*, De Boeck: Bruxelles.
- Lecocq, X. (2002) 'La question des niveaux d'analyse en sciences de gestion', in Mourgues, N., ed., *Questions de Méthodes En Sciences de Gestion*, Editions EMS: Paris.
- Lecocq, X. (2003) *Comportements D'acteurs et Dynamique D'un Réseau Interorganisationnel: Le Phénomène Des Écarts Relationnels*, Thèse de Doctorat en Stratégie et Management des Organisations, Université de Lille I.
- Lehiany, B. (2012) 'Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux', *Le Libellio d'Aegis*, 8(3), 59–74.
- Levinthal, D.A., Wu, B. (2010) 'Opportunity costs and non-scale free capabilities: profit maximization, corporate scope, and profit margins', *Strategic Management Journal*, 31(7), 780–801.
- 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*, 46(1–2), 13–38.
- Lewis, M.W. (2000) 'Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide', *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Li, J., Netessine, S. (2011) 'Partnering with competitors – Effects of alliances on airline entry and capacity decisions', *INSEAD Working Paper n°2011-24*.
- Li, M., Zhang, Y., Jing, R. (2008) 'Does Ownership and Culture Matter to Joint Venture Success?', *International Management Review*, 4(1), 88–100.
- Li, S.X., Rowley, T.J. (2002) 'Inertia and evaluation mechanisms in interorganizational partner selection: Syndicate formation among US investment banks', *Academy of Management Journal*, 45(6), 1104–1119.
- Lincoln, Y.S., Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications: Beverly Hills.
- Lind, J. (2005) 'Ubiquitous Convergence: Market Definitions Generated by Technological Change and the Industry Life Cycle', Presented at the DRUID Academy Winter 2005 Conference.
- Lovelock, C., Gummesson, E. (2004) 'Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives', *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41.
- Lovelock, C.H. (1983) 'Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights', *Journal of Marketing*, 47(3), 9.
- Lunnan, R., Haugland, S.A. (2008) 'Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis', *Strategic Management Journal*, 29(5), 545–556.
- Luo, X., Rindfleisch, A., Tse, D.K. (2007) 'Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance', *Journal of Marketing Research*, 44(1), 73–83.
- Luo, X., Slotegraaf, R.J., Pan, X. (2006) 'Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms', *Journal of Marketing*, 70(2), 67–80.
- Luo, Y. (2002) 'Contract, cooperation, and performance in international joint ventures', *Strategic Management Journal*, 23(10), 903–919.
- Luo, Y. (2005) 'Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries', *Journal of World Business*, 40(1), 71–90.
- Madhavan, R., Gnyawali, D.R., He, J. (2004) 'Two's Company, Three's a Crowd? Triads in Cooperative-Competitive Networks', *Academy of Management Journal*, 47(6), 918–927.
- Madhok, A., Tallman, S.B. (1998) 'Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships', *Organization Science*, 9(3), 326–339.
- Makino, S., Chan, C.M., Isobe, T., Beamish, P.W. (2007) 'Intended and unintended termination of international joint ventures', *Strategic Management Journal*, 28(11), 1113–1132.

- De Man, A.-P., Roijackers, N. (2009) 'Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk', *Long Range Planning*, 42(1), 75–95.
- Mantovani, A. (2010) 'The strategic effect of bundling: a new perspective', *Bologna University Working Paper*.
- Marshall, A. (1920) *Principles of Economics*, MacMillan: London.
- Mason, E. (1939) 'Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise', *American Economic Review*, 29(1), 61–74.
- Mason, E. (1957) *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Matutes, C., Regibeau, P. (1992) 'Compatibility and Bundling of Complementary Goods in a Duopoly', *The Journal of Industrial Economics*, 40(1), 37.
- Maurer, I., Ebers, M. (2006) 'Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups', *Administrative Science Quarterly*, 51(2), 262–292.
- Mayer, K.J., Argyres, N.S. (2004) 'Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry', *Organization Science*, 15(4), 394–410.
- Mayrhofer, M.T., Prainsack, B. (2009) 'Being a member of the club: the transnational (self-)governance of networks of biobanks', *International Journal of Risk Assessment and Management*, 12(1), 64–81.
- McDonald, M. (2011) 'Finding new things to unbundle', *Air Transport World*, 48(2), 44–46.
- McKelvie, A., Wiklund, J. (2010) 'Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261–288.
- Medcof, J.W. (2001) 'Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units', *Strategic Management Journal*, 22(11), 999–1012.
- Meed Weekly Special Report (2003) 'Qatar Airways - In for the long haul.', 17 Oct.
- Merchant, H., Schendel, D. (2000) 'How do international joint ventures create shareholder value?', *Strategic Management Journal*, 21(7), 723–737.
- Merton, R.K., Lowenthal, M.F., Kendall, P.L. (1990) *The Focused Interview: a Manual of Problems and Procedures*, Free Press: New York; London.
- Meschi, P.-X. (2005) 'La survie des coentreprises d'internationalisation dans les pays émergents : quel est l'impact du risque-pays?', *Management International*, 9(2), 37–50.
- Meschi, P.-X. (2006) 'Réseaux interorganisationnels et survie des alliances', *Revue française de gestion*, 32(164), 33–54.
- Middle East Company News (2003) 'Qatar Airways first airline in the world to pass IATA safety audit', 6 Oct.
- Middle East Economic Digest (1996) 'Qatar Airways suspends plans for three new destinations', 18 Nov.
- Middle East Economic Digest (1997) 'Qatar Airways - New team revamp and relaunch', 2 Jun.
- Middle East Economic Digest (2002) 'Qatar Airways takes off', 24 May.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*, Sage Publications: Thousand Oaks.
- Miles, R., Cameron, K. (1982) *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Miller, D., Friesen, P.H. (1984) 'A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle', *Management Science*, 30(10), 1161–1183.
- Mills, S. (2011) 'Airline Alliance Survey', *Airline Business*, 27(9), 29–47.
- Min, J., Mitsuhashi, H. (2012) 'Dynamics of Unclosed Triangles in Alliance Networks: Disappearance of Brokerage Positions and Performance Consequences', *Journal of Management Studies*, 49(6), 1078–1108.
- Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985) 'Of strategies, deliberate and emergent', *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.

- Missonier, A. (2013) *Relations Stratégiques Inter-organisationnelles: Quels Processus de Gestion Des Tensions Paradoxaes ?*, Habilitation à Diriger des Recherches, Université d'Aix-Marseille.
- Mitchell, W., Dussauge, P., Garrette, B. (2002) 'Alliances With Competitors: How to Combine and Protect Key Resources?', *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 203–223.
- Mitsuhashi, H., Greve, H. (2009) 'A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility', *The Academy of Management Journal*, 52(5), 975–995.
- Morfaux, L. (1980) *Vocabulaire de La Philosophie et Des Sciences Humaines*, Armand Colin: Paris.
- Morgan, R., Hunt, S. (1994) 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Morris, D., Hergert, M. (1987) 'Trends in International Collaborative Agreements', *Columbia Journal of World Business*, (Summer), 15–21.
- Morrish, S., Hamilton, R. (2002) 'Airline alliances – who benefits?', *Journal of Air Transport Management*, 8(6), 401–407.
- Mouri, N., Sarkar, M.B., Frye, M. (2012) 'Alliance portfolios and shareholder value in post-IPO firms: The moderating roles of portfolio structure and firm-level uncertainty', *Journal of Business Venturing*, 27(3), 355–371.
- Muniesa, F., Millo, Y., Callon, M. (2007) 'An introduction to market devices', *The Sociological Review*, 55, 1–12.
- Nalebuff, B. (2004) 'Bundling as an Entry Barrier', *The Quarterly Journal of Economics*, 119(1), 159–187.
- Nero, G. (1999) 'A note on the competitive advantage of large hub-and-spoke networks', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 35(4), 225–239.
- Nohria, N. (1992) 'Is a network perspective a useful way of studying organizations?', in Nohria, N. and Eccles, R., eds., *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press: Boston.
- O'Toole, K. (2000) 'The global groupings', *Airline Business*, (July).
- Odoni, A. (2009) 'The International Institutional and Regulatory Environment', in Belobaba, P., Odoni, A.R. and Barnhart, C., eds., *The Global Airline Industry*, John Wiley & Sons, Ltd: Chichester, U.K., 19–46.
- Oliver, C. (1990) 'Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions', *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
- 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*, 30(2), 187–202.
- Oum, T.H., Zhang, A., Park, J.-H. (2000) *Globalization and Strategic Alliances : the Case of the Airline Industry*, Pergamon: Amsterdam; Oxford.
- Ozcan, P., Eisenhardt, K. (2009) 'Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance', *The Academy of Management Journal*, 52(2), 246–279.
- Paavola, S. (2004) 'Abduction as a Logic and Methodology of Discovery: the Importance of Strategies', *Foundations of Science*, 9(3), 267–283.
- Pan, Y., Tse, D.K. (2000) 'The Hierarchical Model of Market Entry Modes', *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554.
- Parise, S., Casher, A. (2003) 'Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner relationships', *Academy of Management Executive*, 17(4), 25–39.
- Park, J.-H. (1997) 'The effects of airline alliances on markets and economic welfare', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 33(3), 181–195.
- Park, J.-H., Park, N.K., Zhang, A. (2003) 'The impact of international alliances on rival firm value: a study of the British Airways/USAir Alliance', *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 39(1), 1–18.

- Park, N.K., Mezas, J.M. (2005) 'Before and after the technology sector crash: the effect of environmental munificence on stock market response to alliances of e-commerce firms', *Strategic Management Journal*, 26(11), 987–1007.
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3 ed. ed, Sage Publications: Thousand Oaks, Calif.
- Paun, D. (1993) 'When to bundle or unbundle products', *Industrial Marketing Management*, 22(1), 29–34.
- Peirce, C. (1931) *Collected Papers of Charles Sanders Peirce, Volumes 1-6 Edited by C. Hartshorne, P. Weiss*, Harvard University Press: Cambridge.
- Peitz, M. (2008) 'Bundling may blockade entry', *International Journal of Industrial Organization*, 26(1), 41–58.
- Pellegrin-Boucher, E., Fenneteau, H. (2007) 'Le management de la coopétition : Le cas du secteur des ERP', *Revue française de gestion*, 33(176), 111–124.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., Gurău, C. (2013) 'Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability', *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 71–89.
- Peng, T.-J.A., Pike, S., Yang, J.C.-H., Roos, G. (2012) 'Is Cooperation with Competitors a Good Idea? An Example in Practice', *British Journal of Management*, 23(4), 532–560.
- Pennings, J., Puranam, P. (2001) 'Market convergence and firm strategy: new directions for theory and research', Presented at the ECIS Conference, The Future of Innovation Studies, Eindhoven.
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell: Oxford.
- Perret, V., Séville, M. (2007) 'Fondements épistémologiques de la recherche', in Thietart, R.-A., ed., *Méthodes de Recherche En Management*, Dunod: Paris.
- Petty, R., Cacioppo, J. (1986) 'The elaboration likelihood model of persuasion', in Berkowitz, L., ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press: Londres.
- Pfeffer, J. (2005) 'Developing resource dependence theory: how theory is affected by its environment', in Smith, K. and Hitt, M., eds., *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Oxford University Press: Oxford; New York.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row: New York.
- Phelps, R., Adams, R., Bessant, J. (2007) 'Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning', *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1–30.
- Pitelis, C.N. (2007) 'A Behavioral Resource-Based View of the Firm: The Synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959)', *Organization Science*, 18(3), 478–490.
- Podolny, J.M. (1993) 'A Status-based Model of Market Competition', *American Journal of Sociology*, 98(4), 829–872.
- Polanyi, K. (1957) *The Great Transformation*, Beacon Press: Boston.
- Polidoro, F., Ahuja, G., Mitchell, W. (2011) 'When the Social Structure Overshadows Competitive Incentives: The Effects of Network Embeddedness on Joint Venture Dissolution', *Academy of Management Journal*, 54(1), 203–223.
- Poole, M.S., van de Ven, A.H. (1989) 'Using Paradox to Build Management and Organization Theories', *The Academy of Management Review*, 14(4), 562.
- Popper, K. (1979) 'La logique des sciences sociales', in Adorno, T. and Popper, K., eds., *De Vienne à Francfort, La Querelle Allemande Des Sciences Sociales*, Editions Complexe: Bruxelles.
- Poppo, L., Zenger, T. (2002) 'Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?', *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press: New York.
- Quinn, R.E., Cameron, K. (1983) 'Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence', *Management Science*, 29(1), 33–51.

- Quintana-García, C., Benavides-Velasco, C.A. (2004) 'Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms', *Technovation*, 24(12), 927–938.
- Rahman, N., Korn, H.J. (à paraître) 'Alliance Longevity: Examining Relational and Operational Antecedents', *Long Range Planning*
- Reinders, M.J., Frambach, R.T., Schoormans, J.P.L. (2010) 'Using Product Bundling to Facilitate the Adoption Process of Radical Innovations*', *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1127–1140.
- Reitzes, J., Moss, D. (2008) 'Airline Alliances and Systems Competition', *Houston Law Review*, 45, 293.
- Reuer, J.J., Ariño, A. (2007) 'Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity', *Strategic Management Journal*, 28(3), 313–330.
- Reuer, J.J., Ragozzino, R. (2006) 'Agency hazards and alliance portfolios', *Strategic Management Journal*, 27(1), 27–43.
- Reuer, J.J., Zollo, M. (2005) 'Termination outcomes of research alliances', *Research Policy*, 34(1), 101–115.
- Reuer, J.J., Zollo, M., Singh, H. (2002) 'Post-formation dynamics in strategic alliances', *Strategic Management Journal*, 23(2), 135–151.
- Richardson, R., Kramer, E.H. (2006) 'Abduction as the Type of Inference That Characterizes the Development of a Grounded Theory', *Qualitative Research*, 6(4), 497–513.
- Rigaud, E. (2009) *Le Processus de Reconfiguration Des Ressources Dans Les Fusions-acquisitions: Le Cas Des Firmes Rachetées Dont La Marque Est Conservée*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.
- 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*, 6(2), 133–151.
- Ritala, P. (2012) 'Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance', *British Journal of Management*, 23(3), 307–324.
- Rosenberg, N. (1963) 'Technological Change in the Machine Tool Industry, 1840–1910', *The Journal of Economic History*, 23(04), 414–443.
- Rosenbloom, R.S. (2000) 'Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era', *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1083–1103.
- Rosenkopf, L., Schilling, M.A. (2007) 'Comparing alliance network structure across industries: observations and explanations', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 191–209.
- Rothaermel, F.T. (2001) 'Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation', *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 687–699.
- Rowley, T., Behrens, D., Krackhardt, D. (2000) 'Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries', *Strategic Management Journal*, 21(3), 369–386.
- Rowley, T.J., Greve, H.R., Rao, H., Baum, J.A.C., Shipilov, A.V. (2005) 'Time to Break Up: Social and Instrumental Antecedents of Firm Exits from Exchange Cliques', *Academy of Management Journal*, 48(3), 499–520.
- Roy, P. (2009) 'Les stratégies de rupture', in Le Roy, F. and Yami, S., eds., *Management Stratégique de La Concurrence*, Dunod : Paris.
- Rubin, H.J., Rubin, I.S. (2012) *Qualitative Interviewing : the Art of Hearing Data*, SAGE: Los Angeles, CA.
- Rumelt, R. (1984) 'Towards a strategic theory of the firm', in Lamb, R., ed., *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 556–570.
- Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D.J. (1991) 'Strategic management and economics', *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5–29.
- Rusko, R. (2011) 'Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry', *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311–320.

- Ryall, M.D., Sorenson, O. (2007) 'Brokers and Competitive Advantage', *Management Science*, 53(4), 566–583.
- 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*, 19(4), 304–322.
- Saglietto, L., Lévy, D. (2007) 'Le ciel aérien sans frontières', *Revue française de gestion*, n° 177(8), 35–55.
- Salinger, M.A. (1995) 'A Graphical Analysis of Bundling', *The Journal of Business*, 68(1), 85–98.
- Santos, F.M., Eisenhardt, K.M. (2009) 'Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields', *Academy of Management Journal*, 52(4), 643–671.
- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S., Aulakh, P. (2001) 'The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358–373.
- Scharfstein, D.S., Stein, J.C. (1990) 'Herd Behavior and Investment', *American Economic Review*, 80(3), 465–79.
- Schmalensee, R. (1984) 'Gaussian demand and commodity bundling', *Journal of Business*, 57(1), 211–230.
- Scott, M., Bruce, R. (1987) 'Five stages of growth in small business', *Long Range Planning*, 20(3), 45–52.
- Shah, R.H., Swaminathan, V. (2008) 'Factors influencing partner selection in strategic alliances: the moderating role of alliance context', *Strategic Management Journal*, 29(5), 471–494.
- Sharma, D., Molloy, R. (1999) *The Truth About Customer Solutions*, Booz Allen & Hamilton: New York.
- Sharpe, K.M., Staelin, R. (2010) 'Consumption Effects of Bundling: Consumer Perceptions, Firm Actions, and Public Policy Implications', *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(2), 170–188.
- Shaw, S. (2011) *Airline Marketing and Management*, Ashgate: Farnham, Surrey; Burlington, VT.
- Sheng, S., Pan, Y. (2009) 'Bundling as a new product introduction strategy: The role of brand image and bundle features', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), 367–376.
- Simmel, G. (1922) *Conflict and the Web of Group Affiliations*, Free Press: New York.
- Simonin, B.L., Ruth, J.A. (1995) 'Bundling as a strategy for new product introduction: Effects on consumers' reservation prices for the bundle, the new product, and its tie-in', *Journal of Business Research*, 33(3), 219–230.
- Siregar, S., Dagnino, G.B., Garraffo, F. (2009) 'Content Analysis and Social Network Analysis: A Two-Phase Methodology in Obtaining Fundamental Concepts of Coopetition.', *Business and Economics*, 14(2), 1–11.
- Smith, K.G., Grimm, C.M., Gannon, M.J. (1992) *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage Publications, Inc: Thousand Oaks, CA, US.
- Smith, W.K., Lewis, M.W. (2011) 'Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing', *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Socorro, M.P., Vicens, M.F. (2013) 'The effects of airline and high speed train integration', *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 49, 160–177.
- Soman, D., Gourville, J.T. (2001) 'Transaction decoupling: How price bundling affects the decision to consume', *Journal of Marketing Research*, 38(1), 30–44.
- Stieglitz, N. (2003) 'Digital dynamics and types of industry convergence: The evolution of the Handheld computers market', in Christensen, J. and Maskell, P., eds., *The Industrial Dynamics of the New Digital Economy*, Edward Elgar: Cheltenham.
- Stigler, G., Sherwin, R. (1985) 'The extent of the market', *Journal of Law and Economics*, 28, 555–585.
- Stigler, G.J. (1963) 'United States v. Loew's Inc.: A Note on Block-Booking', *Supreme Court Review*, 1963, 152–157.
- Stremersch, S., Tellis, G.J. (2002) 'Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing', *Journal of Marketing*, 66(1), 55–72.

- Stuart, T.E. (1998) 'Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry', *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 668–698.
- Stuart, T.E. (2000) 'Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry', *Strategic management journal*, 21(8), 791–811.
- Stuart, T.E., Hoang, H., Hybels, R.C. (1999) 'Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures', *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315–349.
- Stuckey, J. (1983) *Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminium Industry*, Harvard University Press: Cambridge.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, 18(7), 537–553.
- Telser, L.G. (1979) 'A Theory of Monopoly of Complementary Goods', *The Journal of Business*, 52(2), 211–30.
- Terpstra, I., Lijesen, M. (2011) 'High-Speed Train as a Feeder for Air Transport', *Airlines Magazine*, 49, 1–5.
- Thaler, R. (1985) 'Mental Accounting and Consumer Choice', *Marketing Science*, 4(3), 199–214.
- Thomas, D.R. (2006) 'A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data', *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246.
- Tripsas, M., Gavetti, G. (2000) 'Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging', *Strategic management journal*, 21(10-11), 1147–1161.
- Tsai, W. (2002) 'Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing', *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Tse, D.K., Pan, Y., Au, K.Y. (1997) 'How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience', *Journal of International Business Studies*, 28(4), 779–805.
- U.S. Department of Justice (1984) *Merger Guidelines*.
- Ulrich, D., Barney, J.B. (1984) 'Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population', *The Academy of Management Review*, 9(3), 471.
- Ulrich, K., Eppinger, S. (1995) *Product Design and Development*, McGraw-Hill: Boston.
- Uzzi, B. (1997) 'Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness', *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35.
- Valverde, F. (1990) 'La coopération industrielle internationale: Le cas des projets aéronautiques', *Revue française du marketing*, (127), 63–82.
- Vasigh, B., Fleming, K., Tacker, T. (2013) *Introduction to Air Transport Economics: From Theory to Applications*, Ashgate: Burlington.
- Venkatesh, R., Mahajan, V. (1993) 'A Probabilistic Approach to Pricing a Bundle of Products or Services', *Journal of Marketing Research*, 30(4), 494.
- Walley, K. (2007) 'Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research', *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 11–31.
- Warnier, V., Lecocq, X., Weppe, X. (à paraître) 'Ressources ordinaires et ressources négatives: pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources', *Revue française de gestion*.
- Wasserman, F., Faust, K. (1994) *Social Network Analysis*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Wassmer, U. (2010) 'Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda', *Journal of Management*, 36(1), 141–171.
- Wassmer, U., Dussauge, P. (2011) 'Value Creation in Alliance Portfolios: The Benefits and Costs of Network Resource Interdependencies', *European Management Review*, 8(1), 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*, 33(7), 871–883.
- Wassmer, U., Dussauge, P., Planellas, M. (2010) 'How to Manage Alliances Better Than One at a Time', *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 77–84.

- Wassmer, U., Meschi, P.-X. (2011) 'The effect of code-sharing alliance formations and terminations on firm value: The role of co-specialization and scope extension', *Journal of Air Transport Management*, 17(5), 305–308.
- Wassmer, U.F. (2007) *Alliance Portfolios and Value Creation: Theory and Empirical Evidence from the Global Airline Industry*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Ramon Llull
- Weber, R. (2004) 'The Rhetoric of Positivism Versus Interpretativism', *MIS Quarterly*, 28(1), iii–xii.
- Wernerfelt, B. (1984) 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Whinston, M.D. (1990) 'Tying, Foreclosure, and Exclusion', *American Economic Review*, 80(4), 837–59.
- Whyte, W.F. (1984) *Learning from the Field: A Guide from Experience*, Sage Publications, Inc: London.
- Wilhelm, M.M. (2011a) 'Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis', *Journal of Operations Management*, 29(7–8), 663–676.
- Wilhelm, M.M. (2011b) 'Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis', *Journal of Operations Management*, 29(7–8), 663–676.
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press: New York.
- Williamson, O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press: New York.
- Wilson, L.O., Weiss, A.M., John, G. (1990) 'Unbundling of Industrial Systems', *Journal of Marketing Research*, 27(2), 123.
- Winter, S. (1988) 'Knowledge and competence as strategic assets', in Teece, D.J., ed., *The Competitive Challenge*, Ballinger: Cambridge, 159–184.
- Wu, B. (à paraître) 'Opportunity Costs, Industry Dynamics, and Corporate Diversification: Evidence from the Cardiovascular Medical Device Industry, 1976-2004', *Strategic Management Journal*.
- Wu, W.-M. (2012) 'Capacity utilization and its determinants for a container shipping line: theory and evidence', *Applied Economics*, 44(27), 3491–3502.
- Wu, Z., Choi, T.Y. (2005) 'Supplier–supplier relationships in the buyer–supplier triad: Building theories from eight case studies', *Journal of Operations Management*, 24(1), 27–52.
- Wu, Z., Choi, T.Y., Rungtusanatham, M.J. (2010) 'Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance', *Journal of Operations Management*, 28(2), 115–123.
- Wuyts, S., Geyskens, I. (2005) 'The Formation of Buyer–Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection', *Journal of Marketing*, 69(4), 103–117.
- Xia, J. (2011) 'Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances', *Strategic Management Journal*, 32(3), 229–253.
- Yadav, M. (1994) 'How buyers evaluate product bundles: A model of anchoring and adjustment', *Journal of Consumer Research*, 21(2), 342–353.
- Yadav, M.S., Monroe, K.B. (1993) 'How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of a Bundle's Transaction Value', *Journal of Marketing Research*, 30(3), 350.
- Yami, S., Le Roy, F. (2007) *Les Stratégies Collectives: Rivaliser et Coopérer Avec Ses Concurrents*, EMS Management & société: Paris.
- 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*, 37(6), 1478–1517.
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications: Los Angeles, Calif.
- Yin, R.K. (2012) *Applications of Case Study Research*, SAGE: Thousand Oaks.
- Yoshino, M.Y., Rangan, U.S. (1995) *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* [online], Harvard Business Press: Cambridge.
- Zhang, A., Zhang, Y. (2006) 'Rivalry between strategic alliances', *International Journal of Industrial Organization*, 24(2), 287–301.

ANNEXES

ANNEXE A – LISTE DES FIGURES

Figure 1. Positionnement des alliances stratégiques	39
Figure 2. Facteurs de stabilité des alliances	44
Figure 3. Principaux déterminants de la performance des alliances.....	50
Figure 4. Principaux déterminants des relations de coopération	70
Figure 5. Typologie de la coopération proposée par Bengtsson & Kock (2000)	74
Figure 6. Typologie de la coopération proposée par Dagnino & Padula (2002).....	75
Figure 7. Typologie de la coopération proposée par Gnyawali et <i>al.</i> (2008)	76
Figure 8. Typologie des convergences et des stratégies adoptables	87
Figure 9. Allers-retours entre théorie et matériau empirique dans le processus d'abduction	103
Figure 11. Méthodes de recherche qualitatives et validité des résultats	110
Figure 12. Codage classifiant autour du concept de normes	125
Figure 13. Evolution du transport aérien et de la croissance économique de 1971 à 2010	133
Figure 14. Evolution du prix réel du transport aérien de 1970 à 2010	135
Figure 15. Taux de rentabilité internes des acteurs du transport aérien	138
Figure 16. Comparaison des niveaux d'intégration des différentes alliances aériennes.....	145
Figure 17. Evolution des trafics aérien, ferroviaire et des passagers intermodaux.....	155
Figure 18. Maximized profit according to the level of utilization of the resource	207
Figure 19. Resource reconfiguration mechanisms	208
Figure 20. Evolution of the initial value of the level of the resources created	214
Figure 21. Iterations to elaborate typologies using an abductive process.....	236

Figure 22. Configuration of the coopetitive relationship between <i>Lufthansa</i> and Singapore Airlines.....	242
Figure 23. Configuration of the coopetitive relationship between <i>British Airways</i> and <i>Virgin Atlantic</i>	243
Figure 24. Configuration of the coopetitive relationship between <i>Air France</i> and <i>Air Canada</i>	245
Figure 25. Configuration of the coopetitive relationship between <i>Air France</i> and <i>Austrian Airlines</i>	246
Figure 26. Configuration of the coopetitive relationship between <i>Air France</i> and <i>Qantas</i>	247
Figure 27. Configuration of the coopetitive situation between <i>Germanwings</i> and <i>Lufthansa Group</i>	249
Figure 28. Configuration of the coopetitive situation between <i>Lufthansa</i> and <i>Star Alliance</i>	251
Figure 29. Configurations and actions of airlines and rail operators.....	274
Figure 30. Représentation de la « fonction de valeur » issue de la Prospect Theory	305
Figure 31. Relations entre les différentes formes de combinaisons dans le cadre des alliances .	339

ANNEXE B – LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Facteurs clés dans le choix d'un partenaire	45
Tableau 2. Définitions existantes des portefeuilles d'alliances	57
Tableau 3. Synthèse des méthodes utilisées	118
Tableau 4. Entretiens réalisés classés par type d'acteurs.....	122
Tableau 5. Origines des sources secondaires collectées.....	123
Tableau 6. Extrait de la grille d'analyse pour le codage des articles de presse	126
Tableau 7. Codage des reconfigurations du portefeuille d'alliances de Qatar Airways.....	127
Tableau 8. Présentation de différentes définitions des alliances aériennes.....	141
Table 9. Data sources.....	191
Table 10. Alliance formations and terminations	193
Table 11. Resource reconfiguration events over QR's life cycle.....	212
Table 12. Definitions of the dimensions of the typology	252
Table 13. A typology of coepetitive situations.....	253
Table 14. A typology of coepetition forms based on a multi-level approach.....	254
Table 15. Sources of the data.....	272
Table 16. Effects of the parameters on the dependence of IAL upon NAL.....	284
Tableau 17. Exemple des différentes formes de <i>bundling</i>	302
Tableau 18. Synthèse des apports du <i>bundling</i> à la stratégie marketing.....	315
Tableau 19. Principaux résultats des articles de la thèse	333

ANNEXE C – LISTE DES ACRONYMES

ATAG	<i>Air Transport Action Group</i>
ATI	<i>Antitrust immunity</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumers</i>
CDG	<i>Charles de Gaulle</i>
CEO	<i>Chief Executive Office</i>
CRS	<i>Computer Reservation Systems</i>
DGAC	<i>Direction Générale de l'Aviation Civile</i>
DOT	<i>Department of Transportation</i>
FAL	<i>Foreign Airline</i>
FCC	<i>Foreign Capital City</i>
GAA	<i>Global Airline Alliances</i>
GDS	<i>Global Distribution Systems</i>
IAL	<i>International Airline</i>
IARO	<i>International Air Rail Organisation</i>
IATA	<i>International Air Transport Association</i>
ICAO	<i>International Civil Aviation Organization</i>
ICC	<i>International Capital City</i>
ISC	<i>International Secondary City</i>
NAL	<i>National Airline</i>
NCC	<i>National Capital City</i>
NRO	<i>National Rail Operator</i>
NSC	<i>National Secondary City</i>
LGV	<i>Ligne Grande Vitesse</i>
OACI	<i>Organisation de l'Aviation Civile Internationale</i>
ONG	<i>Organisation non gouvernementale</i>

QR	<i>Qatar Airways</i>
RBV	<i>Resource Based View</i>
RDT	<i>Resource Dependence Theory</i>
RPK	Revenus Passagers Kilomètres
SNCF	Société Nationale des Chemins de Fer Français
SPA	<i>Special Pro-rate Agreement</i>
TGV	Train à Grande Vitesse
VRIN	<i>Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable</i>

ANNEXE D – INDEX DES AUTEURS

- Aaker, 41, 216
Abbott, 235
Achrol, 45
Adams, 90, 92, 177, 182, 298, 304
Adler, 157
Agusdinata, 147
Ahlstrom, 45
Ahrne, 54, 233
Ahuja, 41, 51, 58, 61, 63, 182, 183, 184, **264**, 285
Alamdari, 147, 149, 153, 239
Alchian, 264, 331
Aliseda, 102, 115, 124, 175, 236
Allison, 111
Ancarani, 70, 307
Araujo, 82, 99, 269, 286
Argyres, 48
Ariño, 48, 49
Armstrong, 308
Arrow, 216
Astley, 147
ATAG, 120, 132, 133
Au, 79, 269
Augier, 69
Aulakh, 45
Ayache, 102, 124
Bacharach, 267
Bachelard, 129
Baden-Fuller, 221
Bae, 51, 57, 58, 59, 61, 176, 184, 264, **265**, 269, 341
Bagshaw, 72
Bain, 36
Balachander, 86, 88, 89, 279, 312
Banerjee, 320
Banister, 156, 160, 271, 279
Barney, 36, 37, 170, 186, 221, **266**
Barnhart, 132, 139, 213, 275
Barrett, 158
Barton, 114, 236, 329
Bastianutti, 111, 170, 346
Bates, 113, 174, 185, 192, 203, 346
Bauer, 88, 89, 92, 99, 270, 306
Baum, 38, 41, 43, 44, 51, 57, 58, 60, 61, 63, 64, 97, 174, 183, 184, **265**, **266**, 283, 285
Baumard, 69, 121
Beamish, 44, 61, 111, 183, 184, **265**, 345
Becerra, 65
Beckman, 47
Beech, 49, 88, 176, 264, **265**, 268
Behrens, 57
Belobaba, 132, 139, 213, 275
Benavides-Velasco, 66, 73
Bengtsson, 66, 67, 69, 71, 72, 74, 75, 77, 98, 99, 228, 230, 231, 234, 242, 255, 257, 350
Bennett, 114, 175, 235, 329, 346
Berland, 151
Bernheim, 255, 330
Bessant, 182
Betancor, 156
Bierly, 275, 276, 281, 282
Bilotkach, 149, 239
Bissessur, 147, 149, 153, 239
Blackett, 41
Blair, 93, 307
Blais, 124
Boad, 41
Boeing, 132
Bonel, 69, 231
Boyd, 66, 67, 69, 74, 98, 230, 342
Brand, 156
Brandenburger, 66, 67, 69, 75, 83, 228, 230, 255
Breznitz, 70
Brouthers, 264
Bruce, 64, 182, 184
Brueckner, 158, 190
Brunsson, 54, 233
Bunn, 84
Burt, 47, 61, 152, 269, 277, 285
Cacioppo, 311
Calabrese, 38, 41, 57, 58, 60, 61, 63, 64, 97, 183, 184, 285
Callon, 82, 83, 87, 269, 282, 331
Cameron, 111, 182
Campos, 278
Capaldo, 58
Capron, 182, 185, 207, 335
Carlin, 228
Carlton, 313
Carpenter, **267**
Carù, 307
Casciaro, 42, 89, 176, 264, 267, 283, 285, 286
Casher, 57, 61, 62, 97, 334, 340
Castaldo, 71
Castañer, 97, 335
Cavusgil, 45
Cegarra, 41, 312
Chakravarti, 306

Chalmers, 96
 Chamberlin, 36
 Chan, 44, 183, 184
 Charreire-Petit, 102
 Chen, 65, 66, 72, 98, 151, 350
 Chiambaretto, 67, 159, 230, 231, 233, 244, 270, 271, 278, 279
 Choi, 52, 70, 85, 93, 116, 271, 312, 334, 337, 341
 Christoffersen, 49, 50
 Chu, 302
 Chung, 45, 46, 184, 187
 Churchill, 64, 182, 184, 264
 Clarke-Hill, 65, 66, 71
 Claro, 52
 Coase, 39
 Cochoy, 82
 Cokasova, 156, 158, 161
 Collins, 264, **267**
 Commission Européenne, 155, 156
 Contractor, 35
 Cook, 264
 Cool, 37, 182
 Coriat, 84
 Costabile, 70
 Cova, 51, 83, 91, 307
 Cox, 264
 Crawford, 264, 331
 Criado, 41
 Cummings, 268, 275, 282
 Curran, 81, 83, 99, 282
 Czakon, 98, 240
 Dacin, 45
 Dagnino, 67, 68, 71, 75, 77, 175, 228, 231, 233, 234, 257
 Dalli, 83
 Dana, 240, 310
 Das, 37, 40, 43, 53, 57, 65, 71, 89, 98, 182, 187, 232, 258, 264, 283, 334
 David, 102, 103
 Davies, 65, 66, 71
 Davison, **267**
 De Klein, 147
 De Man, 51, 62, 182, 183, 184, 188, 222, 276
 De Rus, 278
 Decker, 159, 271, 279
 Deeds, 61
 Denzin, 123
 Depeyre, 36, 70, 77, 80, 88, 169, 170, 175, 176, 228, 231, 233, 269, 282, 286
 DeRose, 115, 271
 Devers, **267**
 DGAC, 155, 271
 Dierickx, 37, 182
 Dittrich, 62, 182, 183, 184, 188, 222
 Dobruszkes, 156, 157, 278
 Doganis, 190
 Donada, 121
 Dowling, 228
 Doz, 42, 46, 53, 57, 65, 97, 232
 Dresner, 157
 Duarte, 41
 Dubois, 52, 115, 175, 236, 311
 Dumez, 36, 41, 70, 77, 79, 80, 86, 88, 89, 93, 99, 102, 103, 104, 106, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125, 128, 129, 169, 170, 174, 175, 176, 185, 192, 203, 228, 231, 233, 235, 236, 269, 270, 279, 282, 286, 312, 320, 335, 337, 346
 Durieux, 102
 Dussauge, 40, 41, 48, 49, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 79, 97, 98, 120, 146, 150, 151, 170, 182, 184, 185, 187, 188, 190, 191, 207, 237, 269, 275, 334, 335, 337, 338, 340
 Duysters, 51, 62, 182, 183, 184, 188, 222
 Dyer, 37, 38, 45, 69, 182, 184, 221, 264, 334
 Easley, 51
 Ebers, 63, 183, 327, 340
 EC DG Comp, 142, 143
 Echambadi, 45
 Eisenhardt, 41, 58, 60, 62, 63, 64, 88, 99, 107, 108, 112, 116, 122, 123, 129, 174, 182, 183, 184, 188, 190, 221, 222, **265**, 269, 270, 272, 286
 Elberse, 177, 316, 317, 319, 351
 Elman, 114, 236, 252, 330
 Emerson, 89, 176, 264, **265**, 268, 283, 286, 331
 Eppen, 93, 310
 Eppinger, 91, 301, 307
 Eriksson, 66, 98
European Commission, 145, 147, 148, 153, 258, 271
 European Competition Authorities, 141
 Evans, 93, 310
 Fahrni, 88, 89, 116, **265**, 270, 271, 288, 331, 350
 Fang, 41
 Fann, 236
 Faraj, 38, 41, 58, 63, 97, 112, 174, 183, 221, 222, 327, 340, 342
 Farhni, 85
 Faust, 52

Fenneteau, 228, 233, 259
 Fernandez, 65, 68, 70, 72,
 73, 242, 255, 259, 350
 Filatotchev, 48
 Finkelstein, 182, 185, 207
 Fjeldstad, 65
 Fleming, 138, 274
 Fligstein, 84
 Fombrun, 147
 Frambach, 308
 Franke, 157
 Frankort, 47, 51, 78, 229,
 234, 256, 331, 341, 349
 Fredriksson, 52
 Friederiszick, 156
 Friedkin, 89, **265**
 Friesen, 64, 182, 184
 Frye, 63, 64, 183, 184
 Gadde, 115, 175, 236
 Gallagher, 275, 276, 281,
 282
 Gammoh, 41
 Gannon, 83, 349
 Gantumur, 156
 Garcia-Canal, 41
 Gargiulo, 46, 51, 52, 56, 57,
 58, 59, 61, 62, 174, 176,
 183, 184, 264, **265**, 269,
 334, 341, 349
 Garrette, 40, 41, 48, 79, 97,
 98, 185, 187, 190, 269, 335
 Gartner, 182
 Gassmann, 79, 88, 270, 271,
 279, 282, 286
 Gavetti, 188
 Geertz, 106, 112
 George, 59, 114, 175, 235,
 329, 346
 Geroski, 80, 81, 83, 88, 176,
 265, 269, 331
 Geyskens, 45
 Ghosh, 86, 88, 89, 279, 312
 Gibbert, 108, 109, 110, 123,
 189, 190, 271, 272, 352
 Gillmore, 264
 Gimeno, 41, 46, 65, 79, 98,
 113, 146, 149, 150, 152,
 187, 189, 190, 191, 239,
 335, 349
 Girin, 113, 116, 120, 189
 Givoni, 156, 160, 271, 279
 Glaser, 102, 124, 270
 Gnyawali, 51, 52, 54, 65, 66,
 68, 69, 70, 75, 76, 77, 78,
 175, 228, 229, 231, 233,
 234, 256, 257, **264**, 331
 Goedeking, 139, 274
 Goerzen, 47, 51, 56, 61, 331,
 341, 349
 Gomes-Casseres, 53, 232
 Goodfellow, 81, 83, 99, 282
 Gourville, 93, 177, 309
 Grad, 318
 Graebner, 108
 Granovetter, 51, 82
 Grant, 221, 335
 Gratacap, 310
 Gray, 49, 264
 Greenstein, 86, 279
 Greif, 113, 174, 185, 192,
 203, 346
 Greve, 41, 43, 44, 45, 51, 57,
 58, 79, 98, 170, 174, 183,
 184, **265**, **266**, 281, 283,
 334, 335
 Grimm, 83, 349
 Grimme, 147, 148, 149, 153,
 157, 160
 Guba, 123, 128, 190, 272
 Gudmundsson, 147, 148,
 149, 153, 190, 239, 275
 Gueguen, 70, 75, 77, 231,
 234
 Guiltinan, 90, 298, 300
 Gulati, 37, 40, 42, 43, 45, 46,
 48, 49, 50, 51, 52, 56, 60,
 62, 63, 88, 97, 98, 174,
 182, 183, 184, 187, 217,
 221, **267**, 334, 349
 Gummesson, 352
 Gundlach, 45
 Gurau, 77, 78, 175
 Hacklin, 85, 88, 89, 116,
 265, 270, 271, 288, 331,
 350
 Hagedoorn, 47, 51, 78, 229,
 234, 256, 331, 341, 349
 Halebian, **267**
 Hamel, 46, 53, 57, 65, 87,
 97, 232, 269, 286, 331
 Hamilton, 141
 Hanlon, 66, 67, 69, 74, 98,
 230, 342
 Hanson, 93, 177, 304, 307,
 310
 Harlam, 307
 Harris, 93, 307
 Harrison, 83
 Haugland, 43, 183, 184
 Haunschild, 47
 Havila, 51
 He, 51, 52, 54, 66, 68, 75, 76,
 77, 175, 228, 231, 233, 257
 Heider, 51
 Helfat, 63, 182, 184, 185,
 207
 Hennart, 41, 47, 187
 Hergert, 35
 Herrmann, 92, 306
 Hess, 45
 Hesterly, 38, 63, 174, 183,
 327, 342
 Higgins, 60, 63, 183, 184
 Hill, 61
 Hillman, 264, **267**
 Hinttu, 66

Hite, 38, 63, 174, 183, 327, 342
 Hitt, 45, 111, 345
 Hoang, 184
 Hoffmann, 57, 58, 59, 63, 88, 174, 182, 183, 184, 185, **265**, 275, 327, 340, 342
 Holloway, 138, 139, 157, 190, 213, 238, 275
 Holmberg, 268, 275, 282
 Holtz, 147, 148, 149, 153
 Huber, 86
 Huberman, 106, 273, 351
 Hunt, 45
 Hüschelrath, 149, 239
 Huxham, 49, 88, 176, 264, **265**, 268
 Hybels, 184
 IARO, 157
 IATA, 132, 135, 137, 138, 145, 158, 237, 240
 Iatrou, 113, 142, 144, 147, 148, 152, 189, 190, 239, 250, 275
 Ibert, 121
 Ibragimov, 302
 ICAO, 142
 Inkpen, 42, 43, 65, **264**
 Isobe, 44, 183, 184
 Ivaldi, 156, 271, 278
 Jackson, 111, 345
 Jacobides, 69
 Jarach, 136
 Jaworski, 82, 87
 Jayaraman, 156
 Jensen, 183
 Jeunemaître, 41, 79, 86, 88, 89, 93, 99, 113, 123, 174, 185, 192, 203, 228, 233, 279, 312, 320, 335, 337, 346
 Jimenez, 156
 Jindra, 48
 Jing, 49
 Johanson, 51
 John, 177, 317
 Johnson, 92, 306
 Joshi, 79, 270, 271, 335
 Journé, 72
 Kahneman, 305, 306
 Kale, 38, 42, 44, 45, 46, 62, 182, 217
 Karim, 182, 185, 207
 Kashlak, 79, 270, 271, 335
 Katz, 182
 Kendall, 121, 235
 Khan, 59
 Khanna, 42, 49, 61, 86, 98, 217, 221, 279
 Kim, 52, 70, 73, 87, 99, **265**, 269, 286, 331, 334
 Kjellberg, 83
 Klein, 264, 331
 Kleinberg, 51
 Knudsen, 69, 73
 Kock, 66, 67, 69, 71, 72, 74, 75, 77, 99, 228, 230, 231, 234, 242, 255, 257, 350
 Kogut, 41, 48, 79, 269
 Kohli, 82, 87
 Koka, 43, 88
 Korn, **265**, 283
 Koza, 59, 182, 184, 222
 Krackhardt, 57
 Kramer, 229
 Krish, 306
 Krishna, 307
 Krishnan, 49
 Lacoste, 77, 175, 228, 231, 233
 Lado, 66, 67, 69, 74, 98, 230, 342
 Lambe, 45
 Larsen, 84
 Lasch, 73
 Lavie, 57, 58, 59, 63, 88, 97, 112, 174, 182, 183, 184, 185, 187, 188, 192, 221, 222, 327, 340, 342
 Lawler, 267
 Lazarsfeld, 114, 235, 329
 Lazzarini, 52, 53, 57, 146, 151, 152, 191, 232
 Le Roy, 37, 65, 68, 72, 73, 75, 77, 78, 147, 175, 228, 233, 242, 259, 350
 Lechner, 153, 275
 Lecocq, 53, 78, 111, 170, 229, 232, 234, 256, 345
 Lee, 45, 46, 184, 187
 Lehiany, 111, 345
 Lehmann, 307
 Leslie, 302
 Levi, 113, 174, 185, 192, 203, 346
 Levinthal, 63, 169, 184, 186, 187, 220, 328
 Levitas, 45
 Levy, 152
 Lew, 270, 286
 Lewin, 59, 182, 184, 222
 Lewis, 64, 98, 182, 184, 264, 341
 Li, 46, 49, 65, 66, 71, 153, 349
 Lijesen, 161
 Lin, 157
 Lincoln, 123, 128, 190, 272
 Lind, 85, 88, 270
 Llanaeza, 41
 Lorange, 35
 Lovelock, 352
 Lowenthal, 121, 235
 Lunnan, 43, 183, 184
 Luo, 49, 66, 72, 73, 98, 228, 234, 249, 350
 Madhavan, 43, 51, 52, 54, 66, 75, 76, 77, 78, 175,

228, 229, 231, 233, 234,
 256, 257, **264**, 331
 Madhok, 204
 Madhvan, 68, 88
 Mahajan, 304, 309
 Makino, 44, 183, 184
 Mantovani, 93, 177, 301,
 307
 Marquès, 73
 Marshall, 80
 Martin, 49, 93, 177, 304,
 307, 310
 Martineau, 124
 Martins, 38, 41, 58, 63, 97,
 112, 174, 183, 221, 222,
 327, 340, 342
 Marxt, 85, 88, 89, 116, **265**,
 270, 271, 288, 331, 350
 Mason, 36
 Mathieu, 111, 345
 Matutes, 94, 177, 313, 320,
 351
 Mauborgne, 87, 99, **265**,
 269, 286, 331
 Maurer, 63, 183, 327, 340
 Mayer, 48
 Mayrhofer, 51
 McDonald, 318
 McKelvie, 64, 182, 184, 264
 McNamara, **267**
 Méadel, 82
 Médan, 310
 Medcof, **264**
 Mentzer, 45
 Merchant, 49
 Merton, 121, 235
 Meschi, 65, 150, 151, 183,
 184
 Mesquita, 52
 Mezias, 43, 88, 267
 Michel, 41, 312
 Miles, 106, 111, 273, 351
 Miller, 57, 59, 64, 98, 182,
 184, 187, 340
 Millo, 82, 83, 269, 282, 331
 Mills, 120, 237, 239
 Min, 51, 62, 174, 183
 Miniero, 136
 Mintzberg, 59
 Missonier, 98, 341
 Mitchell, 41, 48, 97, 98, 182,
 185, 187, 190, 207, **264**,
 335
 Mitsuhashi, 41, 43, 44, 45,
 51, 57, 58, 62, 79, 98, 170,
 174, 183, 184, **265**, **266**,
 281, 283, 334, 335
 Molloy, 91, 312
 Monroe, 91, 177, 299
 Morfaux, 102
 Morgan, 45
 Morris, 35
 Morrish, 141
 Moss, 54, 149, 239
 Mouri, 63, 64, 183, 184
 Muniesa, 82, 83, 269, 282,
 331
 Nalebuff, 66, 67, 69, 75, 83,
 93, 177, 228, 230, 255, 313
 Narayanan, 65
 Nero, 157
 Netessine, 153
 Niemeier, 147, 148, 149,
 153
 Nobeoka, 184
 Nohria, 42, 49, 52, 98, 217,
 221
 Noorderhaven, 49
 O'Toole, 145
 O'Toole, 240
 Odoni, 132, 135, 139, 148,
 213, 238, 239, 275
 Oliver, 41
 Oretti, 113, 142, 144, 147,
 189, 190, 239, 250, 275
 Oum, 141, 147, 239, 275
 Ozcan, 41, 58, 60, 63, 64, 88,
 99, 112, 174, 183, 184,
 188, 221, 222, 270
 Paavola, 229
 Padula, 67, 68, 71, 75, 228,
 231, 257
 Pan, 66, 72, 79, 92, 93, 98,
 100, 177, 269, 308, 311,
 350
 Parise, 57, 61, 62, 97, 334,
 340
 Park, 43, 65, 69, 70, 77, 88,
 141, 147, 151, 190, 229,
 234, 239, 267, 275, 349
 Parkhe, 73
 Patton, 123, 124
 Paul, 306
 Paun, 351
 Peirce, 104, 236
 Peitz, 313
 Pellegrin-Boucher, 77, 78,
 175, 228, 233, 259
 Peng, 73
 Pennings, 79, 85, 86, 87, 88,
 99, **265**, 270, 279, 350
 Penrose, 36, 63, 169, 182,
 184, 186, 264
 Perlmutter, 217
 Perret, 128
 Peteraf, 182, 185, 207
 Petty, 311
 Pfeffer, 37, 42, 176, 264,
266, 283, 331
 Phelps, 182
 Phillips, 47, 117
 Pike, 73
 Pisano, 182, 185, 207
 Piskorski, 42, 89, 176, 264,
 267, 283, 285, 286
 Pitelis, 36, 186
 Planellas, 57, 59, 61, 62, 97,
 146, 340

Podolny, 45
 Polanyi, 82
 Polidoro, **264**
 Poole, 72
 Popper, 115, 117, 129
 Poppo, 48
 Porter, 36, 84, 87, 269
 Prahalad, 46, 65, 87, 97, 269, 286, 331
 Pransack, 51
 Prescott, 43, 88
 Prévot, 51
 Pugh, 117
 Puranam, 79, 85, 86, 87, 88, 99, **265**, 270, 279, 350
 Puto, 86
 Quinn, 182
 Quintana-Garcia, 66, 72
 Rabeharisoa, 82
 Ragozzino, 57
 Rahman, **265**, 283
 Rangan, 38, 39, 40
 Rao, 51
 Regibeau, 94, 177, 313, 320, 351
 Reinders, 308
 Reitzes, 54, 149, 239
 Reuer, 48, 57, 183, 184
 Rhoades, 147, 148, 149, 190, 239
 Richardson, 229
 Rigaud, 102, 125
 Rindfleisch, 73
 Rindova, 38, 41, 58, 63, 97, 112, 174, 183, 221, 222, 327, 340, 342
 Ritala, 73
 Robert, 73
 Rocco, 69, 231
 Roering, 228
 Roijackers, 276
 Rölller, 156
 Roos, 73
 Rosenberg, 85
 Rosenbloom, 188
 Rosenkopf, 60
 Rosenthal, 113, 174, 185, 192, 203, 346
 Rothaermel, 45, 184
 Rowley, 46, 51, 57, 184, 349
 Roy, 87, 269
 Rubin, 121, 235
 Ruigrok, 108, 109, 110, 123, 189, 190, 271, 272, 352
 Rumelt, 36, 182, 222, 264
 Rungtusanatham, 52
 Rusko, 70, 228, 229, 231, 251
 Ruth, 93, 100, 308, 311, 337
 Ryall, 269, 277
 Saglietto, 152
 Sahay, 82, 87
 Salancik, 37, 42, 176, 264, **266**, 283, 331
 Salinger, 91, 93, 177, 299, 310
 Salle, 91
 Sanderson, 264
 Santos, 87, 99, **265**, 269, 286
 Sarkar, 45, 63, 64, 183, 184
 Scharfstein, 320
 Schendel, 36, 49
 Schilling, 60
 Schmalensee, 92, 177, 301, 304, 319, 321
 Schoonhoven, 62, 182, 183
 Schoormans, 308
 Scott, 64, 182, 184
 Seville, 128
 Shah, 45, 282
 Shankar, 307
 Sharma, 91, 312
 Sharpe, 307
 Shaw, 132, 139, 148, 213, 238, 274
 Sheng, 92, 93, 100, 177, 308, 311
 Sherman, 79, 270, 271, 335
 Sherwin, 80
 Shipilov, 51
 Shuen, 182, 185, 207
 Silverman, 38, 41, 57, 58, 60, 61, 63, 64, 97, 183, 184, 285
 Simmel, 51
 Simonin, 93, 100, 308, 311, 337
 Singh, 37, 38, 42, 44, 45, 46, 57, 58, 59, 62, 63, 69, 88, 97, 112, 174, 182, 183, 184, 185, 187, 188, 192, 207, 217, 221, 222, 264, 327, 334, 340, 342
 Sinkovics, 270, 286
 Slotegraaf, 66, 72, 98, 350
 Slotegraff, 98
 Smith, 83, 98, 341, 349
 Socorro, 160, 271
 Sölvell, 66
 Soman, 93, 177, 309
 Sorensen, 302
 Sorenson, 269, 277
 Spekman, 45
 Spencer, 51
 Spier, 310
 Srivastava, 306
 Staelin, 307
 Stahl, 79, 88, 270, 271, 279, 282, 286
 Stein, 320
 Stephan, 48
 Stieglitz, 116, 271
 Stigler, 80, 92, 303
 Stolegraaf, 72
 Strauss, 102, 124, 270
 Stremersch, 91, 93, 94, 99, 117, 176, 177, 297, 299, 300, 314, 332

Stuart, 45, 46, 61, 182, 183, 184, 185
 Stuckey, 40
 Svobodina,, 45
 Swaminathan, 45, 282
 Sytch, 267
 Tacker, 138, 274
 Tallman, 204
 Teece, 36, 182, 185, 207
 Tellis, 91, 93, 94, 99, 117, 176, 177, 297, 299, 300, 301, 314, 332
 Telser, 301, 307
 Teng, 37, 40, 43, 53, 57, 65, 71, 89, 98, 182, 187, 232, 258, 264, 283, 334
 Terpstra, 161
 Thaler, 305, 309
 Thietart, 121
 Thilenius, 51
 Thomas, 115, 124, **265**, 270
 Tripsas, 188
 Tsai, 229, 234, 249
 Tsang, 65
 Tse, 73, 79, 98, 269
 Tversky, 305, 306
 Ulrich, 91, **266**, 301, 307
 US DoT, 145, 147, 148, 153
 Uzzi, 48
 Valikangas, 85, 116, 271
 Valverde, 35
 Van de Ven, 72
 Vasigh, 138, 274
 Venkatesh, 304, 309
 Vibes, 156, 271, 278
 Viecens, 160, 271
 Voss, 41
 Walden, 302
 Waldman, 313
 Walley, 73, 76, 114, 231, 330
 Warnier, 170
 Wasserman, 52
 Wassmer, 41, 49, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 97, 112, 120, 146, 150, 151, 170, 182, 184, 185, 187, 191, 220, 237, 238, 275, 334, 337, 338, 340
 Waters, 59
 Watkiss, 156
 Watson, 264
 Weber, 128
 Weingast, 113, 174, 185, 192, 203, 346
 Weinmann, 156
 Weinstein, 84
 Weiss, 177, 317
 Weppe, 170
 Wernerfelt, 36, 170, 186, 222
 Wheatley, 59
 Whinston, 93, 255, 314, 330
 Whyte, 102, 124
 Wicki, 108, 109, 110, 123, 189, 190, 271, 272, 352
 Wiklund, 64, 182, 184, 264
 Wildeman, 51
 Wilhelm, 52, 77, 229, 234
 Wilkinson, 264
 Williamson, 40, 47, 82
 Wilson, 177, 317
 Wincent, 66, 98
 Windle, 157
 Winter, 182
 Wisnieski, 228
 Withers, 264, **267**
 Wolff, 79, 88, 270, 271, 279, 282, 286
 Wu, 52, 63, 70, 169, 184, 186, 187, 220, 328, 334
 Wuyts, 45
 Xia, 89, 176, 264, **265**, **266**, 269, 281, 283
 Xuereb, 121
 Yadav, 91, 92, 177, 299, 306
 Yamagishi, 264
 Yami, 68, 75, 77, 147, 175, 228, 233
 Yan, 49, 264
 Yang, 73
 Yellen, 90, 92, 177, 298, 304
 Yeow, 38, 41, 58, 63, 97, 112, 174, 183, 221, 222, 327, 340, 342
 Yin, 104, 106, 109, 115, 116, 123, 188, 192, 235, 270, 271, 351
 Yoon, 267
 Yoshino, 38, 39, 40
 Zahra, 59
 Zenger, 48
 Zerbini, 136
 Zeschky, 79, 88, 270, 271, 279, 282, 286
 Zhang, 49, 141, 147, 149, 151, 239, 275
 Zhou, 349
 Zollo, 57, 183, 184

Résumé

Les stratégies d'alliances sont généralement présentées comme un moyen d'accéder à des ressources que l'on ne possède pas. Combinées avec les ressources internes de la firme, les ressources externes permettent de créer de la valeur pour développer son avantage concurrentiel. D'autres déterminants de ces stratégies existent (économies d'échelle, apprentissage, etc.) mais à chaque fois, le cadre théorique des ressources est mobilisable. Développer des alliances consisterait donc à mettre en place une stratégie de combinaison de différentes ressources. Or des travaux récents ont montré qu'analyser les alliances uniquement sous l'angle des ressources était réducteur. D'autres éléments peuvent être combinés et il est important d'en comprendre leurs spécificités. En jouant sur les unités et les niveaux d'analyse et en utilisant la notion de combinaison comme fil rouge, nous proposons d'explorer les alliances sous différents angles : celui des portefeuilles d'alliances (*combinaison d'alliances*), celui de la coopération (*combinaison de modes relationnels*), celui de la redéfinition des frontières des marchés (*combinaison de marchés*) et enfin celui du *bundling* (*combinaison de produits*). Structurée autour de quatre articles, cette thèse cherche donc à comprendre l'articulation entre ces différentes stratégies de combinaison. Ce travail de mise en perspective est effectué dans le secteur du transport aérien de passagers dans lequel ces différentes formes de combinaisons sont présentes. Nous commençons donc par étudier l'évolution du portefeuille d'alliances d'une firme tout au long de son cycle de vie. Puis nous construisons de manière abductive une typologie des accords de coopération en jouant sur les niveaux d'activité et les niveaux organisationnels. Ensuite, nous analysons comment les combinaisons de marchés peuvent contribuer au rééquilibrage du pouvoir au sein des alliances. Enfin, le dernier article propose une synthèse de la littérature sur le *bundling* en insistant sur sa dimension stratégique. À l'issue de ces articles, nous révélons que ces différentes stratégies de combinaisons peuvent se compléter. Nous mettons en évidence différents niveaux de complexité dans les alliances en observant que certaines d'entre elles sont en fait des agencements de plusieurs formes de combinaisons. Par ailleurs, nous montrons que toutes les formes d'alliances n'apparaissent pas au même moment dans la vie de la firme. Nous en arrivons à la conclusion que les différentes modalités de combinaisons permettent de mettre en place une gestion plus globale du portefeuille d'alliances de la firme.

Abstract

Alliance strategies are usually presented as a way to access resources a firm doesn't own. Combined with the internal resources of the firm, these network resources create value to develop its competitive advantage. Other determinants of these strategies exist (economies of scale, learning, etc.), but each time resources can be used as a theoretical framework. Developing alliances would therefore mean developing a strategy that consists in combining different resources. But recent studies have shown that analyzing alliances only in terms of resources was simplistic. Other elements can be combined and it is important to understand their specificities. Playing with the units and the levels of analysis and using the concept of combination as a thread, we propose to explore alliances from different angles: alliance portfolios (*combination of alliances*), cooperation (*combination of relational modes*), alliances redefining market boundaries (*combination of markets*) and finally bundling strategies (*combination of products*). Structured around four articles, this PhD thesis aims at understanding the links between these different combination strategies. This study is realized in the air transport industry in which these different forms of combinations are used by firms. We begin by studying the evolution of an alliance portfolio over the firm life cycle. Then we construct (using abduction) a typology of cooperative agreements by introducing activity and organizational levels. Next, we analyze how the convergence of markets can contribute to the rebalancing of power within alliances. The last section provides a summary of the literature on bundling while emphasizing its strategic dimension. Based on these articles, we reveal that these combination strategies can be complementary. We highlight different levels of complexity, noting that some alliances are actually arrangements of several forms of combinations. Furthermore, we show that all types of alliances do not appear at the same time in the focal firm life cycle. We conclude that these different forms of combinations allow the firm to implement a more comprehensive alliance portfolio management.