

## **La coopération peut-elle se décréter ? Le cas de la filière « Smart Grids ».**

**Anne ALBERT-CROMARIAS**  
**Groupe ESC Clermont, CRCGM EA3849**  
anne.albert@esc-clermont.fr

**Florine LABARRE**

### **Résumé :**

---

Dans le contexte de mondialisation et d'intensification croissante de la compétition entre firmes au cours des dernières décennies, les paradigmes successifs de compétition et de collaboration ont progressivement cédé la place à celui de coopération qui semble aujourd'hui incontournable, compte tenu des défis économiques et sociaux actuels. Or le rôle d'un intermédiaire, souvent institutionnel, s'avère déterminant pour créer et maintenir la confiance, élément stabilisateur de la relation coopérative.

En nous intéressant plus précisément au rôle de l'Etat via la politique industrielle, nous cherchons à comprendre si le rôle d'intermédiaire peut s'imposer aux acteurs de la relation coopérative, en d'autres termes si la coopération peut se décréter.

Le cas étudié est celui de la filière Smart Grids, née dans le cadre de la Nouvelle France Industrielle. Cette recherche permet de mieux qualifier le rôle de l'Etat dans les démarches coopératives qu'il impulse, au travers de trois rôles clés : initiateur, facilitateur et garant de la confiance. Deux résultats majeurs apparaissent : tout d'abord le rôle de *tertius iungens* joué par l'Etat ; ensuite la nature même de la coopération observée, dont le degré de spontanéité apparaît relatif.

**Mots-clés :** coopération / réseaux / confiance

---

## **La coopération peut-elle se décréter ?**

### **Le cas de la filière « Smart Grids ».**

#### **Introduction**

Dans le contexte de mondialisation et d'intensification croissante de la compétition entre firmes au cours des dernières décennies, les paradigmes successifs de compétition et de collaboration ont progressivement cédé la place à celui de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; Lado, Boyd et Hanlon, 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999), désignant les situations où la compétition et la coopération se produisent simultanément. Ce paradigme coopératif semble aujourd'hui incontournable, compte tenu des défis économiques et sociaux actuels, quels que soient le secteur d'activité considéré, la taille des entreprises étudiées ou le périmètre géographique – local, national voire mondial. Or, dans nombre de ces stratégies collectives, le rôle d'un intermédiaire, souvent institutionnel, s'avère déterminant pour créer et maintenir la confiance, élément stabilisateur de la relation coopérative (Doz, 1996 ; Salvétat et Géraudel, 2011).

Cette recherche exploratoire vise à comprendre comment se caractérise l'action d'intermédiation pour impulser et opérationnaliser une démarche coopérative. En traitant plus précisément du rôle de l'Etat via la politique industrielle, nous cherchons à comprendre si le rôle d'intermédiaire peut s'imposer aux acteurs de la relation coopérative. Ainsi, en nous intéressant au cas de la filière Smart Grids, née dans le cadre de la Nouvelle France Industrielle, nous analysons le mode de structuration d'une nouvelle filière, créée sous l'impulsion de l'Etat, qui cherche ainsi à promouvoir, voire imposer, une stratégie collective à des acteurs publics et privés. En d'autres termes : la coopération peut-elle se décréter ?

Dans un premier temps, nous rappellerons les fondements théoriques de la coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; Lado, Boyd et Hanlon, 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999), qui intègrent la notion de réseaux (Porter, 1998), notamment les écosystèmes d'affaires (Moore, 1996) ; or, si l'innovation est le résultat explicitement attendu (Crévoisier, 1994 ; Malecki, 1998), la politique industrielle semble surtout agir comme un facilitateur (Koenig, 1997 ; Cohen et Lorenzi, 2000). Dans une seconde partie, nous présenterons le cas du plan « Réseaux Electriques Intelligents », ayant pour objet de structurer la filière des Smart Grids.

En troisième partie, nous présenterons les premiers résultats en utilisant la grille de lecture proposée par Geindre (2005), qui considère tour à tour l'intermédiaire comme initiateur, facilitateur et garant de la confiance. Enfin, dans une dernière partie, nous discuterons du rôle joué par l'Etat dans son ambition à « décréter » la coopération ; son action étant clairement nécessaire mais non suffisante pour accompagner la filière Smart Grids, nous ouvrirons alors le débat sur son rôle de *tertius iungens* (Obstfeld, 2005) tout en distinguant une coopération intentionnelle et une coopération imposée.

## **1. Quelle politique industrielle dans un contexte de coopération croissante ?**

La coopération est un néologisme mariant les deux paradigmes fondateurs de compétition et coopération. Le point central en est l'entreprise, qui cherche, par différents moyens, à tirer son épingle dans un jeu toujours plus concurrentiel. Parallèlement, les frontières de l'entreprise s'estompent peu à peu, à la fois géographiquement, sous le joug de la mondialisation, mais aussi sur le plan organisationnel, via les réseaux, formalisés ou non. Dans ce contexte, comment les politiques industrielles trouvent-elles leur place ?

### **1.1 Le nouveau paradigme coopératif**

Historiquement, c'est d'abord le paradigme concurrentiel classique qui s'est imposé dans les années 1960, caractérisées par la prospérité économique et la croissance rapide, mettant l'accent sur la rivalité entre firmes issues d'une même industrie. Pour survivre, celles-ci doivent adopter un comportement encore plus agressif que leurs rivales, d'où une concurrence exacerbée, acharnée et systématique, parfois qualifiée « *d'hypercompétition* » (D'Aveni, 1995).

Le paradigme relationnel apparaît à la fin des années 1970, lorsque le « *château* » – symbole de la grande entreprise fordiste intégrée – montre ses limites pour, peu à peu, laisser la place au « *réseau* », privilégiant les interactions et les alliances de tout ordre (Butera, 1991).

La coopération fait l'objet d'un corpus théorique basé sur trois contributions majeures. Brandenburger et Nalebuff (1995) sont les premiers à utiliser le terme, et s'appuient sur la théorie des jeux pour proposer la notion de réseau de valeur, désignant un rapprochement

d'intérêts entre « complémentateurs », dans les situations où la compétition et la coopération se produisent simultanément. En mobilisant également la théorie des ressources et la théorie des réseaux sociaux, Lado, Boyd et Hanlon (1997) montrent les avantages qu'une entreprise, par ailleurs concurrente avec une autre, peut avoir à coopérer avec cette dernière, notamment sur le plan des compétences et de l'innovation. Quant à Bengtsson et Kock (1999), ils proposent une typologie du comportement stratégique de la firme en fonction, d'une part, de son orientation concurrentielle et, d'autre part, de son orientation coopérative.

Sur cette base théorique, la coopétition propose donc de développer la capacité de la firme à coopérer avec d'autres, tout en conservant ses avantages concurrentiels individuels. Cette situation mêle à la fois les avantages de la compétition, qui incite l'entreprise à s'améliorer sans cesse pour défendre sa compétitivité, et ceux de la coopération, qui lui permet d'accéder à des ressources ou des moyens nouveaux. C'est clairement aujourd'hui le paradigme dominant, caractérisé par « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* » (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007, p.95), leur interdépendance étant à la fois une source de création de valeur économique et de bénéfices mutuels.

La coopétition est d'ailleurs devenue une doctrine stratégique à part entière (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007), mais le paradoxe contenu dans les termes mêmes qui en constituent le nom témoigne de la complexité du phénomène, qui, même si celui-ci semble aujourd'hui admis comme étant une réalité des entreprises, reste contre-nature avec une complémentarité à haut risque, notamment dans sa forme la plus complexe de coopération horizontale (Fernandez et Le Roy, 2010). Il s'agit donc de trouver un juste équilibre dans l'intensité des relations entre les acteurs puisque la coopétition induit deux types d'interactions aux logiques différentes : d'une part l'hostilité, due aux intérêts éventuellement conflictuels entre les parties et, d'autre part, la confiance et l'engagement mutuel afin d'atteindre les objectifs communs (Czakoń, Mucha-Kus et Rogalski, 2014).

## **1.2 Les réseaux d'entreprises : écosystèmes et proximité**

Bien avant l'émergence du concept de coopétition, Marshall (1890), dans ses travaux sur la localisation de l'industrie, montre en quoi la concentration industrielle peut constituer une condition nécessaire à la réalisation de la division du travail, facteur principal de la loi de productivité croissante. Il met ainsi en évidence trois avancées majeures : d'une part

l'interdépendance technique d'une « filière productive » ; d'autre part « l'atmosphère industrielle » en tant qu'environnement social et cognitif favorable ; et enfin l'effet des économies externes d'agglomération qui s'avèrent fortement liées à la proximité spatiale, au sens où les économies d'échelle ne sont pas seulement internes à la firme. Ses apports sont redécouverts à la fin des années 1970 à travers l'analyse des districts industriels italiens, dans une logique que nous pourrions qualifier aujourd'hui de « *stratégie résiliente* » (Yami et Le Roy, 2006, p.12). En effet, à l'époque, les petites et moyennes entreprises du Nord et du Centre de l'Italie se sont organisées en réseaux locaux de donneurs d'ordres et de sous-traitants lors de la remise en cause de l'organisation fordiste des grandes entreprises. Ceci constituera le point de départ d'une nouvelle appréhension des relations entre, d'une part, les entreprises et leur territoire et, d'autre part, les entreprises entre elles, prémices des réseaux stratégiques, en l'occurrence territorialisés.

En France, les années 1980 marquent le début d'une vaste réflexion sur les milieux innovateurs, mettant en évidence des externalités territoriales, véritables ressources spécifiques latentes favorables à l'innovation. Simultanément, l'école californienne de géographie économique s'intéresse aux économies d'échelle dans le cadre de districts métropolitains. Mais c'est surtout Porter (1998) qui, en caractérisant le cluster, va être à l'origine d'une vaste littérature sur l'interaction entre le territoire et ses acteurs, le premier devenant une construction économique et sociale par l'intermédiaire des seconds.

A l'intersection des champs de l'économie industrielle et de l'économie spatiale s'est progressivement développée l'école de la proximité, dans laquelle « *le territoire est défini selon une double logique (...) de valorisation des ressources selon une logique de proximité géographique [et d'intégration] dans des circuits productifs externes par une proximité organisationnelle.* » (Lamara, 2009, p.7). Dans ce cadre, les stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983) prennent toute leur place puisqu'il s'agit à la fois de mettre l'entreprise en situation de se développer (compétition), tout en lui donnant accès à des nouvelles ressources (coopération), dans une logique de proximité géographique et/ou sectorielle.

Moore (1996), en utilisant la métaphore écologique, propose le concept d'écosystème d'affaires, « *projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateur de valeur [...] au travers d'un processus d'innovation collectif. [...] A la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin* » (p.26). Si la dimension géographique n'est pas explicitement

stipulée, celle de l'innovation apparaît prépondérante. Pourtant, comme le montre Koenig (2012), « *contrairement à ce que Moore avance comme étant une des caractéristiques essentielles des écosystèmes, ceux-ci entretiennent un rapport ambigu à l'innovation* » (p.221), et de montrer comment ceux-ci peuvent aussi bien favoriser l'innovation que la simple reproduction.

Ainsi le lien, qui est généralement considéré comme étant une évidence, entre coopération, proximité (territoriale ou sectorielle) et innovation, ne semble pas aller de soi. D'où l'intervention des pouvoirs publics, en tant que facilitateurs, voire activateurs de ce lien.

### **1.3 Les enjeux et objectifs de la politique industrielle**

Cohen et Lorenzi (2000) rappellent qu'« *il existe des centaines de définitions de la politique industrielle* » (p.66), mais que, au sens premier du terme, celle-ci est d'abord sectorielle, l'Etat pouvant être tour à tour « *régulateur* » ou « *développeur* ».

En France, la politique industrielle menée à partir 1945 est active et se caractérise effectivement par une approche verticale, c'est-à-dire par secteurs d'activité, avec notamment la nationalisation des secteurs considérés comme stratégiques. Après une vague de « désintérêt » pendant les années 1980-1990, donnant lieu à la privatisation ou la libéralisation progressive de certains secteurs, une nouvelle politique industrielle émerge depuis les années 2000. Caractérisée par une approche de type horizontal, elle incite aux coopérations public / privé et vise à restaurer l'attractivité et la compétitivité du pays. Elle se base sur les travaux de plus en plus nombreux relatifs aux milieux innovateurs (Camagni et Maillat, 2006) qui alimentent « *les approches contemporaines de la compétitivité micro et macroéconomiques et, notamment la capacité d'un système économique à produire de l'innovation.* » (Cohen et Lorenzi, 2000, p.74). Or, dans un contexte de mondialisation accrue et de volonté de restaurer – voire développer – la compétitivité nationale, il apparaît nécessaire, pour les pouvoirs publics, d'explorer les dynamiques, notamment territoriales, qui semblent constituer, sous certaines conditions, des milieux favorables à l'innovation (Crévoisier, 1994 ; Malecki, 1998). L'Etat stratège, « *capable de stabilité et de vision à long terme, garant d'un cadre de cohérence [...], pédagogue plus qu'acteur, communicant ses objectifs stratégiques [...]* » (Koenig, 1997) prend alors tout son sens. La politique industrielle française poursuivie depuis dix ans, via notamment la création des pôles de compétitivité et des pôles d'excellence rurale

puis des grappes d'entreprise, montre que l'Etat privilégie aujourd'hui cette double approche « ancrage territorial fort / spécialisation sectorielle forte ».

#### **1.4 La mise en œuvre de la politique industrielle : l'Etat comme acteur d'intermédiation de la relation coopétitive**

La mise en œuvre de la politique industrielle française passe par la concrétisation de relations de coopétition entre entreprises d'un même secteur et/ou d'un même territoire. Il s'agit donc de constituer un réseau stratégique – proche du « réseau de valeur » de Brandenburger et Nalebuff (1995). La littérature définit classiquement le réseau stratégique selon deux caractéristiques principales : un objectif général de coopération (pour un jeu que Brandenburger et Nalebuff qualifient de gagnant-gagnant), mais aussi une nécessaire confiance dans les relations entre les différents partenaires du réseau (Doz, 1996). Selon Mayer, Davis et Schoorman (1991), cette confiance permet l'acceptation du risque lié à une situation de vulnérabilité, issue notamment du risque d'opportunisme de l'une des parties au détriment d'une autre, qui constitue alors un réel frein à la coopération (Williamson, 1975). Or si la confiance est dès lors considérée comme un élément stabilisateur de la relation de coopétition, l'introduction d'un intermédiaire peut servir de garant au bon déroulement de la relation coopétitive (Salvetat et Géraudel, 2011). C'est ainsi que Geindre (2005) ajoute volontiers la prise en compte de la tierce partie aux deux caractéristiques traditionnellement retenues dans la définition du réseau stratégique, portant à trois ses déterminants : coopération, confiance et tierce partie.

Compte tenu de l'articulation entre paradigme coopétitif, réseaux (stratégiques, territoriaux et/ou sectoriels), et ambitions de la politique industrielle nationale pour favoriser l'innovation, notre question de recherche porte sur le degré de spontanéité de la coopétition en réseau – entendue comme le regroupement de différents acteurs, potentiellement concurrents mais partageant des objectifs communs. Comment se caractérise l'action d'intermédiation pour impulser et opérationnaliser une démarche coopétitive ? En nous intéressant plus précisément au rôle de l'Etat via la politique industrielle, nous cherchons à comprendre si le rôle d'intermédiaire peut s'imposer aux acteurs de la relation coopétitive. En d'autres termes : la coopétition peut-elle se décréter ?

## **2. La filière « Smart Grids » de la Nouvelle France Industrielle**

### **2.1 L'objet de l'étude : la filière Smart Grids**

Le 12 septembre 2013, le Président de la République et son Ministre de l'Economie annoncent « 34 plans de reconquête industrielle » dans le cadre du projet Nouvelle France Industrielle. L'ambition est de rassembler les acteurs économiques et industriels autour d'un objectif commun, de mettre les outils de l'État au service de ce dessein et de mobiliser les écosystèmes locaux autour de la construction d'une offre industrielle française nouvelle et compétitive, capable de gagner des parts de marché en France et à l'international et de créer ainsi des emplois nouveaux. Les feuilles de route de ces plans, détaillant dans un calendrier précis des actions concrètes ainsi que le rôle respectif des différents acteurs et les objectifs à atteindre, ont toutes été validées au plus tard en juillet 2014, par un comité de pilotage réunissant des acteurs publics et privés, sous l'autorité du Premier Ministre.

Parmi les 34 plans, lancés en 2013, figure le plan REI (Réseaux Electriques Intelligents, pour désigner « *un réseau électrique qui permet d'intégrer intelligemment l'interaction entre tous ses utilisateurs dans le but de fournir une énergie électrique durable, économique et sûre* »<sup>1</sup>). Les REI font appel à des produits et services innovants ainsi qu'à des technologies d'observation, de contrôle et de communication afin d'optimiser la production et la consommation électrique, dans un contexte de marché européen de l'électricité.

Sur le modèle des réflexions déjà engagées aux Etats-Unis, qui ont fait de cette filière un enjeu stratégique de développement, le Ministère de l'Écologie et de l'Énergie a, à son tour, mis en évidence dès 2009 l'intérêt stratégique de cette filière lors de l'étude sur les filières vertes. Ce projet s'inscrit d'ailleurs également dans le paquet climat-énergie (dit « 20-20-20 »)<sup>2</sup> de l'Union européenne de 2008.

En octobre 2013, Dominique Maillard, Président du Directoire de RTE, est nommé chef de file pour le plan REI, devenant ainsi pilote de la rédaction de la feuille de route, validée par le Gouvernement en mai 2014. Cette feuille de route compte trois objectifs majeurs à l'horizon 2020 : (1) comptabiliser plus de 25.000 emplois directs en France (contre 15.000

---

<sup>1</sup> Définition de l'European Technology Platform for Smart Grids.

<sup>2</sup> Le paquet climat-énergie se donne pour objectif, d'ici 2020, de faire passer la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique à 20 %, réduire les émissions de CO2 de 20 %, et accroître l'efficacité énergétique de 20 %.

actuellement) dont 10.000 créations d'emploi ; (2) générer un chiffre d'affaires d'au moins 6 milliards d'Euros (contre 3 actuellement) ; (3) représenter 10% du marché mondial.

La feuille de route explicite également l'accompagnement de l'Etat, à travers des soutiens financiers ou l'adaptation du cadre législatif, réglementaire et de régulation, mais aussi la mobilisation des services compétents (dont le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, et le Ministère du Travail, de l'Emploi et la Formation professionnelle, la DGE<sup>3</sup>, la DGEC<sup>4</sup> ou l'ADEME<sup>5</sup>).

Ce contexte de structuration d'une nouvelle filière industrielle sous l'impulsion de l'Etat français apparaît donc être un terrain de choix pour chercher à comprendre si une stratégie collective peut être imposée de l'extérieur, en l'occurrence si la méthode de l'Etat français, qui cherche à promouvoir, voire imposer une stratégie collective pour la filière Smart Grids, s'avère efficace.

**Tableau 1 – Les 10 chantiers du plan REI**

N°	Chantier	Pilote
1	Créer un groupement pour fédérer la filière REI en France et en assurer la promotion	RTE
2	Organiser la promotion à l'international de la filière	ERDF
3	Créer une académie des REI pour bâtir une offre de formation adaptée aux enjeux de la filière	Instituts Carnot
4	Mettre en place une structure pour accompagner les jeunes pousses	SmartGrids France
5	Maximiser les retombées en termes de création d'emploi et de valeur pour la collectivité du déploiement des REI en France et à l'export, tout en minimisant l'empreinte environnementale	RTE
6	Organiser un déploiement à grande échelle des réseaux électriques intelligents en France	ERDF
7	Mettre en place sur des campus universitaires un réseau électrique intelligent expérimental / plateforme d'innovation	CEA
8	Renforcer l'efficacité de l'action française en matière de normalisation sur les REI	Schneider Electric
9	Définir la stratégie R&D de la filière REI	Instituts Carnot
10	Organiser un concours d'idées pour l'émergence et le déploiement de solutions innovantes portées par des jeunes pousses	Smart Grids France

*Source : feuille de route du plan REI*

Les acteurs de la filière sont très diversifiés. On peut les segmenter en cinq grandes familles : des opérateurs de réseaux (RTE, ERDF...) ; des industriels (Alstom, Schneider Electric...) ; des organismes d'enseignement et de recherche (Mines Paris Tech, Instituts Carnot, CEA...) ;

<sup>3</sup> DGE : Direction Générale des Entreprises

<sup>4</sup> DGEC : Direction Générale de l'Energie et du Climat

<sup>5</sup> ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

divers acteurs associatifs ou d'accompagnement (Gimélec, SmartGrids France...); des acteurs publics (DGE, DGEC...).

Afin d'opérationnaliser le plan REI, celui-ci est décliné en dix chantiers, chacun étant piloté par un acteur, en charge des actions et sous-chantiers associés (voir tableau 1).

## 2.2 Cadrage méthodologique de la recherche

Cette recherche compréhensive s'inscrit dans un cadre abductif, procédant par « *des allers et retours successifs entre théorie et matériau* » (Dumez, 2013, p.32). La méthodologie retenue est qualitative, en recourant à une étude de cas unique puisque nos travaux appartiennent à l'une des trois situations décrites par Yin (1994) : celle où le chercheur peut révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore accessible à la communauté scientifique. Nous nous appuyons en premier lieu sur une observation participante de la part de l'un des auteurs de la présente contribution, et, en second lieu, sur des entretiens menés auprès des acteurs clés de la filière.

La phase d'observation participante, débutée en janvier 2014, a consisté à s'immerger pleinement dans le projet de structuration de la filière puis de création de l'association Réseaux Electriques Intelligents par l'intermédiaire de la mission confiée par RTE International à l'un des auteurs. Cette implication *in situ* a donné lieu à une collecte de données à la fois primaires et secondaires.

**Tableau 2 – Liste des entretiens semi-directifs réalisés**

Type	Acteurs	Fonction	N°
Entreprises	Société de services	Directeur Général	1
	Opérateur de réseau	Directeur d'Entité	2
	Grand Groupe 1	Directeur Marketing	10
	Grand Groupe 2	Juriste Droit de la Concurrence	14
	PME 1	Directeur Juridique	9
	PME 2	Vice-président	12
Institutions	Entité publique 1	Chef de Service	3
	Entité publique 2	Chef de Département Chargé de mission	5
	Entité publique 3	Chef de Département Chargé de mission	7
	Entité publique 4	Adjoint au Directeur	8
Filières	Syndicat 1	Directeur de Département	4
	Syndicat 2	Délégué Général	6
	Pôle de compétitivité	Responsable Smart Grids	11
	Association	Délégué Général	13
<b>Total</b>			<b>14</b>

Source : auteurs

Pour la seconde phase, quatorze entretiens ont été menés en avril et mai 2015 auprès de différents acteurs (voir tableau 2), sur la base d'un guide d'entretien thématique. Ces entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 50 minutes, ont été enregistrés et retranscrits intégralement, pour procéder à une analyse thématique, donnant lieu à une exploitation verticale (document par document) et horizontale (en dégagant les thèmes récurrents) (Bardin, 2003).

### **3. Le triple rôle de l'Etat dans la filière Smart Grids**

La structuration d'une nouvelle filière consiste à créer un réseau stratégique d'acteurs. Ce dernier se base bien entendu sur des relations coopératives, qui favorisent simultanément les avantages d'une compétition stimulante et le partage de ressources complémentaires (Czakon, Mucha-Kus et Rogalski, 2014). Mais il nécessite également la confiance entre ces acteurs, véritable élément stabilisateur de la relation de coopération (Doz, 1996). Afin de présenter les résultats de cette recherche sur la filière Smart Grids, nous proposons d'utiliser la grille de lecture de Geindre (2005) qui, en précisant le rôle du tiers dans la mise en place d'un réseau stratégique, en retient trois caractéristiques : initiateur, facilitateur et garant de la confiance.

#### **3.1 L'opérationnalisation du plan REI : l'Etat comme tiers initiateur**

La filière Smart Grids est récente, innovante et dynamique. L'association officialisée en avril 2015 apparaît comme un tremplin pour permettre l'accélération de la croissance et la création d'emplois dans cette filière : « *On ne part pas de rien : on part d'une économie qui est déjà dynamique* » (Entretien n°13). Personne ne nie le rôle de l'Etat dans la structuration de cette filière. C'est en effet lui qui a fait de Réseaux Electriques Intelligents l'un des 34 plans de Nouvelle France Industrielle, c'est lui également qui suit et encourage son organisation et son développement, dans le but d'atteindre des objectifs qu'il a préalablement **fixés**, en coordination avec les différentes parties prenantes. « *S'il n'y avait pas eu l'intervention de l'Etat, personne ne l'aurait fait.* » (Entretien n°1). Néanmoins, certains se permettent de nuancer cette affirmation : « *Est-ce qu'on l'aurait pas fait plus tôt s'il n'y avait pas eu l'Etat ? C'est peut-être ça, la question ? Est-ce que l'Etat, finalement, en France, n'a pas ralenti ce genre de démarche ? Pas volontairement. Si l'Etat n'était pas aussi impliqué dans les acteurs de l'énergie : est-ce qu'on n'aurait pas fait ça plus tôt ?* » (Entretien n°6). Il est

également important de noter que les grands acteurs de l'énergie électrique sont peu nombreux et se connaissent bien – et partagent amitiés et inimitiés. Ainsi n'auraient-ils pas pu, s'ils l'avaient souhaité, se regrouper naturellement et sans intervention de l'Etat ?

D'ailleurs, les Smart Grids préexistaient à la Nouvelle France Industrielle comme en attestent les travaux de la Commission de Régulation de l'Energie ou le Pavillon France du salon European Utility Week à Amsterdam en novembre 2014, considéré comme la première manifestation d'envergure de « l'équipe de France des Smart Grids »<sup>6</sup>. Si la filière Smart Grids n'est donc pas créée *ex nihilo*, l'Etat a souhaité l'institutionnaliser en lui donnant de la visibilité, en la structurant et lui apportant un soutien financier. Mais cet accélérateur ne saurait suffire, à lui seul, à dynamiser une filière qui reste, malgré tout, en cours de structuration et au début de son développement, et pour laquelle les enjeux, notamment à l'international, sont nombreux : « *[Nos] attentes sont démesurées parce qu'il y a tout à faire (...) cela se fera en bouleversant les habitudes de certains acteurs* » (Entretien n°6). Les deux acteurs primordiaux, véritable socle de cette association, sont les opérateurs ERDF et RTE, qui endossent le rôle délicat de devoir dynamiser l'association, « *aller dans le bon sens* » (Entretien n°6) sans trop « *se centrer sur les problématiques uniquement nationales* » (Entretien n°10), alors même que leurs activités actuelles se limitent majoritairement au territoire français. La coopération prend alors tout son sens : il ne s'agit pas seulement, pour ces entreprises pilotes, de voir leurs propres intérêts à court terme, mais bien ceux de l'ensemble de la filière à long terme.

Il semblerait donc que, puisque « *le plan REI s'inscrit dans une démarche qui existait et qui continue d'exister* » (Entretien n°5), l'Etat n'en soit pas réellement l'instigateur, mais plutôt le facilitateur.

### **3.2 L'Etat, facilitateur du développement de la filière Smart Grids**

Si le volontarisme de l'Etat français est incontestable, il ne saurait suffire : « *La réussite (...) est quand même conditionnée à ce qu'on déverrouille un certain nombre de verrous qui dépassent largement le chantier REI : problématique de coûts de travail, de flexibilité du marché du travail, de coûts du financement. (...) Si on ne s'aligne pas sur les mécanismes de compétitivité mis en place par d'autres pays, tout particulièrement par l'Allemagne, ça sera*

---

<sup>6</sup> Ce salon a regroupé quatre démonstrateurs R&D, douze PME et ETI ainsi que plusieurs grands groupes dont RTE, ERDF, EDF, Alstom et Alcatel-Lucent

*très compliqué, quelle que soit la qualité de nos chercheurs, de nos ingénieurs par ailleurs »* (Entretien n°4).

L'organisation du secteur électrique en France, caractérisée par la séparation des activités entre plusieurs entreprises, peut être mal comprise par des partenaires extérieurs, notamment à l'international – les pays émergents ne disposant généralement que d'un opérateur unique. Afin de restaurer une unité (même de façade) pour pouvoir proposer des prestations globales, il faut donc que les entreprises des Smart Grids travaillent ensemble et en consortium, pour répondre aux besoins des clients. C'était d'ailleurs une des idées phares du plan initial : créer un catalogue des offres de l'équipe de France et mettre sur pied une offre intégrée. Délaissée depuis lors pour des aspects juridiques principalement (risque d'entente illicite), il s'avère que la question est loin d'être tranchée au sein des acteurs : n'est-ce pas un « *abus de langage* » de parler d'offre française (Entretien n°1) alors que le marché des industriels est déjà largement international ? En effet, « *Alstom Grid, la France c'est 5% de son chiffre d'affaire ; Schneider Electric, la France c'est 6% de son chiffre d'affaires. Donc faire un catalogue de l'offre française à l'international ça va faire doucement rigoler dans les chaumières. Je ne sais pas si les gens ont conscience du phénomène de la mondialisation qui s'est passé il y a (...) quelques années* » (Entretien n°6). Les entretiens ont pu mettre en lumière à quel point les attentes vis-à-vis de la filière Smart Grids diffèrent selon le type d'acteurs (Opérateurs, Grands Groupes, Pouvoirs publics, PME). Le premier enjeu de l'association sera donc de définir des objectifs clairs, où tout le monde pourra se retrouver : « *L'association devra pouvoir satisfaire [toutes ces attentes]* » (Entretien n°13). Cependant, alors que l'association a, entre autres buts, celui de développer les start-ups et PME, le plan a, dès le début, été aux mains de grands groupes. Comment concilier cet apparent paradoxe ? « *C'est bien pour les petits, qui eux ne sont jamais dans les avions [présidentiels]* » (Entretien n°2). Pour d'autres, les PME ne sont pas destinées à rejoindre une telle association : « *Les grands groupes ont vocation à rejoindre directement l'association (...). Les PME, vu leur emploi du temps, vu leurs ressources, vu leurs priorités, il n'y en a finalement assez peu qui rejoindront* » (Entretien n°11).

Bien que les acteurs n'aient pas tous les mêmes intérêts et les mêmes attentes, l'ambition de la filière est de les faire travailler ensemble et de créer une vraie entente entre les entreprises, mais aussi entre les personnes, car « *entre les entrepreneurs à la forte personnalité et le politiquement correct des grands groupes, le choc des civilisations n'est pas loin* » (Entretien

n°4). Dans cette logique de « faire ensemble », la coopétition observée se caractérise par sa forme la plus complexe, puisqu'elle est à la fois verticale et horizontale (Fernandez et Le Roy, 2010), les entreprises partageant « *des ressources dans la perspective d'en créer de nouvelles, ce qui constitue une véritable dynamique coopérative d'apprentissage entre concurrents* » (p.167).

### **3.3 Garantir la confiance, un enjeu crucial**

Malgré les difficultés, il peut néanmoins y avoir un vrai intérêt à se regrouper – notamment sur le plan commercial : « *Tout va dépendre de notre capacité à construire une offre intégrée (...) c'est pouvoir répondre à la demande d'un client de mettre en place (...) une smart city : (...) on propose une offre qui va être complètement transversale sur tous les domaines que souhaite le client* » (Entretien n°13). Pourtant, ce n'est pas choisir la facilité que d'agir de façon coopétitive sur de tels sujets. En effet, alors même que les questions commerciales s'avèrent souvent sensibles car hyper-concurrentielles, l'évitement des points de friction semble souvent nécessaire pour garantir la confiance (Geindre, 2005). Travailler sur de tels sujets semble donc à la fois ambitieux et courageux. « *Sur les cinq dernières années, il y a quand même un changement de mentalité. [...] Les entreprises qui se voyaient concurrentes se rendent compte que le marché mondial est tellement énorme qu'elles ont parfois plutôt intérêt à travailler ensemble, à répondre ensemble plutôt que de travailler l'une contre l'autre* » (Entretien n°3). Cette lente évolution de l'état d'esprit ne s'apparente pas forcément à un changement culturel, mais peut-être simplement à « *comprendre ses intérêts égoïstes* » (Entretien n°4).

Par ailleurs, si la création de l'association REI est parfaitement légale, elle sera néanmoins surveillée de très près : « *c'est toujours un peu étonnant de voir des concurrents se réunir et discuter entre eux* » (Entretien n°14). Une stratégie collective, poussée à son extrême, frôle en effet l'illégalité : risques d'ententes illicites, de positions anticoncurrentielles, d'abus de position dominante, de création de cartel, etc. Pour certains, le vrai risque repose sur l'abus de position dominante de RTE et d'ERDF : « *Le poids de ces deux acteurs en termes d'achats auprès des autres membres de cette association est considérable, en France. (...) Je ne vois pas une boîte (...) qui dépend des appels d'offres de RTE et d'ERDF (...) s'opposer à ce qu'il va se faire* » (Entretien n°6).

Pour les Grands Groupes (Entretiens n° 2 et 10), le concept d'open innovation, s'appuyant sur la recherche de connaissances ou technologies à l'extérieur (notamment venant de start-ups) pour enrichir leurs propres processus d'innovation, dans une logique de « win-win », semble central. Le concours d'idées (action 10 du plan) en atteste. D'où l'importance d'un écosystème au sein d'un même territoire et d'une plateforme collaborative. La coopétition apparaît ainsi hautement bénéfique pour ceux qui l'osent : *« A l'échelle internationale, aucune entreprise ne peut aujourd'hui se prévaloir d'une suprématie sur les autres (...) mais il y a tellement d'entreprises émergentes à l'international, de pays émergents ou de nouveaux concurrents qu'elles ont tout intérêt à travailler ensemble sur des projets innovants pour gagner des parts de marché, plutôt que de se livrer à une concurrence sans merci sur les prix, parce que c'est pas ça qui va les faire monter en gamme et se différencier de la concurrence »* (Entretien n°3).

## **4. Discussion**

Cette recherche permet de mieux comprendre le rôle de l'Etat dans les démarches coopétitives qu'il impulse. On note deux résultats majeurs, qui méritent d'être explicités et discutés : tout d'abord le rôle de l'Etat en tant qu'intermédiaire ; ensuite la nature même de la coopétition observée, dont le degré de spontanéité reste à débattre.

### **4.1 L'Etat dans le plan REI : un *tertius iungens* incomplet**

Selon Hannachi et Coléno (2012) il est possible de distinguer trois formes génériques de coopétition en fonction du mode de régulation : par des conventions tacites, par un acteur tiers ou par une arène de médiation. Les travaux récents sur la coopétition et sur les stratégies collectives soulignent le rôle crucial de coordination et de régulation que joue un acteur tiers, notamment en tant que médiateur susceptible d'influencer la coopération (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007). En effet, l'introduction d'un intermédiaire servirait alors de garant au bon déroulement de la relation coopétitive. Pour Salvetat et Géraudel (2011), l'intermédiaire est *« un acteur économique ou institutionnel qui va créer et/ou favoriser une relation entre deux ou plusieurs concurrents en vue d'une coopération »* (p.69). A l'opposé du *tertius gaudens* mis en évidence par Burt (1992) dans la théorie des réseaux sociaux, et qui profite de la

désunion des autres, soit parce qu'ils sont concurrents, soit parce qu'ils ont des exigences incompatibles, Obstfeld (2005) identifie un *tertius iungens* doté d'une capacité à connecter des personnes en vue d'un objectif déterminé, dans le cadre d'une action non partisane et médiatrice. Le caractère médiateur de l'Etat dans la constitution du plan REI est incontestable. En tant que tiers-acteur, l'Etat agit en incitant chaque acteur à se rapprocher des autres, en les aidant à retravailler leur propre positionnement mais aussi leurs attentes, à évoluer pour basculer de l'individuel vers le collectif ; c'est ce que Maesschalck (2008) appelle « *pousser les acteurs à s'auto-capaciter* ».

En revanche, on peut légitimement s'interroger sur la dimension réellement non-partisane de son action. Certes, l'Etat ne tirera pas directement bénéfice du développement de la filière Smart Grids en France – ce sont les acteurs privés qui verront leur chiffre d'affaires augmenter et leurs parts de marché mondiales s'accroître. En revanche, l'Etat français n'est pas désintéressé puisqu'il tirera, certes indirectement mais indubitablement, profit de ce développement : via les rentrées fiscales, les dividendes des entreprises dans lequel l'Etat est actionnaire, les emplois créés et l'attractivité globalement générée par un secteur technologiquement innovant et visible au plan international. L'Etat endosse donc bien le rôle de *tertius iungens*, mais avec un détournement de l'acceptation originelle du concept, puisque son intérêt dans la démarche est bien compris.

#### **4.2 Coopétition intentionnelle ou imposée ?**

Par ailleurs, à l'instar de Cusin, Loubaresse, Charreire-Petit (2013), la question de l'intentionnalité de la coopétition mérite ici d'être posée. En effet, ceux-ci formulent l'hypothèse que la coopétition ne serait « *source de valeur que si la démarche coopérative est volontaire, et non pas imposée (par l'histoire, par une institution, par des acteurs dominants, par l'opinion publique, etc.)* » (p.120).

Le rôle actif de l'Etat dans la coopétition a pu être étudié dans des secteurs d'activité éminemment stratégiques, comme la Défense où, en tant que client et utilisateur technologique, il s'implique légitimement dans l'élaboration et l'amélioration des produits militaires, devenant ainsi un *lead user* orientant fortement l'ensemble de l'innovation du secteur mais aussi organisant directement les programmes industriels d'armement (Dupuy, 2013). Dans le cas du plan REI, l'enjeu stratégique et souverainiste est moindre ; l'implication de l'Etat aussi. On l'a vu tour à tour initiateur, facilitateur et garant de la confiance entre

acteurs. Dans ce rôle d'intermédiation, il semble tout à fait à sa place. Pourtant, la nature de la coopétition à l'œuvre semble duale.

On peut en effet repérer d'une part une coopétition que l'on pourrait qualifier de spontanée, matérialisée par l'existence de la filière Smart Grids antérieurement au lancement du plan REI. En d'autres termes, les acteurs n'ont pas attendu l'Etat pour commencer à structurer la filière : la coopétition s'est donc engagée de leur propre initiative.

L'intervention de l'Etat avec « la Nouvelle France Industrielle » a permis d'officialiser le processus, de le structurer et de l'accélérer, selon des objectifs déterminés. Dans cette deuxième dimension, la coopétition apparaît alors davantage imposée, voire subie par les acteurs.

Il s'avère donc que la coopétition à l'œuvre dans le cas du plan REI n'est pas seulement le fruit d'une intention coopétitive mais également d'une obligation coopétitive (Salvetat & Géraudel, 2011). A ce stade de notre étude, il semblerait que l'on assiste à un cycle en trois phases : une première phase de coopétition spontanée (lors des prémices de structuration de la filière) ; une seconde répondant davantage à une obligation coopétitive (avec le lancement du plan REI) ; une troisième, se déroulant actuellement, mêlant les deux formes de coopétition, dans laquelle les entreprises s'engagent volontairement (ce qui est nécessaire pour leur implication réelle), mais dans un cadre fixé par un intermédiaire (l'Etat ayant délégué à l'association Think Smartgrids le rôle de structuration formalisée de la filière).

S'il est encore trop tôt pour évaluer la réussite ou l'échec du plan REI, donc pour estimer le poids de l'une de ces formes de coopétition par rapport à l'autre, la question de l'efficacité de la coopétition, selon qu'elle est plus ou moins intentionnelle, mérite d'être examinée.

## **Conclusion**

Le paradigme dominant actuel est celui de la coopétition, voie semble-t-il la plus apte à permettre aux entreprises de se développer dans un contexte mondial toujours plus concurrentiel. Or le rôle d'un intermédiaire, souvent institutionnel, s'avère déterminant pour créer et maintenir la confiance, élément stabilisateur de la relation coopétitive. En nous intéressant plus précisément au rôle de l'Etat via la politique industrielle, nous avons cherché à comprendre si un intermédiaire peut s'imposer aux acteurs de la relation coopétitive, en

d'autres termes si la coopération peut se décréter. La concentration du secteur de l'électricité en France, les relations propres aux acteurs et l'ambition de participer à l'aventure des Smart Grids sont autant de caractéristiques qui ont permis la structuration progressive de la filière, via, notamment, la création de l'association Think Smartgrids. L'Etat, dans sa fonction d'intermédiation, a joué un triple rôle d'initiateur, de facilitateur et de garant de la confiance. Il a choisi de déléguer à l'association et à ses membres la mise en œuvre effective de la filière Smart Grids : à eux d'engager leurs propres ressources, d'en accepter une certaine mutualisation afin de développer les marchés, nationaux et internationaux, en devenir.

La qualification du degré d'intentionnalité de la coopération constitue l'un des résultats clés de cette étude exploratoire. En nous interrogeant sur la nature de la coopération, nous nous appuyons sur la distinction entre intention coopérative et obligation coopérative (Salvetat et Géraudel, 2011). L'étude de cas de la filière Smart Grids permet d'esquisser un cycle en trois phases : coopération intentionnelle à l'initiative des entreprises dans un premier temps ; coopération imposée par l'Etat pour la structuration du plan REI ; coopération à la fois intentionnelle et imposée actuellement pour la mise en œuvre effective des actions. Il s'agit maintenant d'approfondir ces travaux exploratoires pour tenter d'élaborer une typologie de la coopération, allant ainsi dans le sens de l'agenda de recherche proposé par Czakon, Mucha-Kus et Rogalski (2014).

Bien évidemment, la présente recherche présente un certain nombre de limites. Puisque nous avons fait le choix d'une étude de cas unique, pertinent au regard du caractère exploratoire de cette recherche, il convient de tester d'autres cas pour valider ou non les premières conclusions, notamment les trois phases de coopération plus ou moins intentionnelle. D'autre part, le cas choisi s'inscrit dans un dispositif particulier (celui de « la Nouvelle France Industrielle ») qui connaît des ajustements politiques modifiant les macro-objectifs et l'organisation opérationnelle du projet (ainsi l'annonce, en mai 2015, de la réduction du nombre de plans de 34 à une dizaine, les Smart Grids faisant désormais partie de la solution « Ville Durable ») ; ces modifications ne risquent-elles pas d'influencer le degré d'implication des acteurs ? D'où une difficulté à poursuivre la recherche sur le degré d'efficacité d'une coopération plus ou moins spontanée. Sur le plan conceptuel, une limite majeure tient au secteur étudié, puisque la coopération dépend beaucoup de l'industrie considérée (Czakon Mucha-Kus et Rogalski, 2014). Le cycle proposé doit donc être vérifié au travers d'autres exemples, dans des secteurs d'activité très divers.

Enfin, lorsque l'on traite de coopétition, toute la difficulté consiste à évaluer les bénéfices réels, d'autant plus difficilement mesurables que l'on ne peut, simultanément, s'appuyer sur un cas aux caractéristiques identiques dans lequel aucune coopétition ne serait à l'œuvre.

Néanmoins, clarifier, même partiellement, le processus de coopétition nous semble d'autant plus nécessaire que celui-ci s'impose comme le paradigme dominant et que les acteurs managériaux s'en emparent au quotidien. L'exemple des Smart Grids illustre parfaitement l'intérêt des collaborations inter-organisationnelles, même si le périmètre géographique de ce réseau, de par sa dimension strictement nationale, pose question pour sa pérennité, dans une logique d'ouverture extra-territoriale et de force centrifuge du réseau (Dépret et Hamdouch, 2009 ; Chabault et *al.*, 2014).

## Bibliographie

- Astley W. G., Fombrun C. J. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, 576-587.
- Bardin L. (2003). *L'analyse de contenu*, PUF.
- Bengtsson M., Kock S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.14, n°3, 178-190.
- Brandenburger A., Nalebuff B.J. (1995). The right game : use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, july, 57-71.
- Burt R.S. (1992). *Structural Holes, the social structure of competition*, Harvard University Press.
- Butera F. (1991). *La métamorphose de l'organisation, du château au réseau*, Les Editions d'Organisation.
- Camagni R., Maillat D. (2006). *Milieux innovateurs, théorie et politique*, Economica.
- Chabault D., Loubaresse E., Saives A.-L., Sergot B. (2014). « Espaces et territoires » in Tannery F. (coord.). *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 533-551.
- Cohen E., Lorenzi J.-H. (2000). Des politiques industrielles aux politiques de compétitivité en Europe, in Conseil d'Analyse Economique, *Politiques industrielles pour l'Europe*, La Documentation Française.
- Crévoisier O. (1994). Dynamique industrielle et dynamique régionale : articulation par les milieux innovateurs, *Revue d'Économie Industrielle*, vol.70, N°1, 33-48.
- Cusin J., Loubaresse E., Charreire-Petit S. (2013). Analyse d'une dynamique de coopétition conflictuelle : l'affaire du classement 2006 des vins de l'AOC Saint-Émilion, *Revue internationale PME*, Vol. 26, n° 2, 103-125.

- Czakon W., Mucha-Kus K., Rogalski M. (2014). Coopetition Research Landscape – A Systematic Literature Review 1997-2010, *Journal of Economics & Management*, vol. 17, 121-150.
- D'Aveni R. (1995). *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- Dagnino G., Le Roy F., Yami S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération, *Revue Française de Gestion*, n° 176, 87-98.
- Dépret M.-H., Hamdouch A. (2009). Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech, *Revue d'économie industrielle*, n° 128, 21-52.
- Doz Y.L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? *Strategic Management Journal*, vol.17, 55-83.
- Dumez H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines « Gérer et comprendre »*, n°112, 29-42.
- Dupuy R. (2013). L'industrie européenne de défense : changements institutionnels et stratégies de coopération des firmes, *Innovations* vol.3 (n° 42), 85-107.
- Fernandez A.-S., Le Roy F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV, *Revue Française de Gestion*, n°204, 155-169.
- Geindre S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue française de Gestion*, 2005/1, n° 154, 75-91.
- Hannachi M., Coléno F. (2012). How to adequately balance between competition and cooperation ? A typology of horizontal cooperation, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17, 3, 273-289.
- Koenig C. (1997). De l'Etat contrit à l'Etat stratège, *Management International*, Vol.1, N°2, 13-19.
- Koenig G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaire revisité, *M@n@gement*, 15(2), 208-224.
- Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model, *Academy of Management Review*, vol.22, n°1, 110-141.
- Lamara H. (2009). Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, *Développement durable et territoires* [en ligne], mis en ligne le 7 juillet 2009, consulté le 15 mars 2015.
- Maesschalck M. (2008). Droit et "capacitation" des acteurs sociaux. La question politique de l'application des normes, *Dissensus. Revue de philosophie politique de l'ULg*, n° 1, 84-95.
- Malecki E.J. (1998). *Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional and National Competitiveness*, Longman.
- Marshall A. (1890). *Principles of Economics*, Macmillan, [traduction française : Principes d'économie politique, Giard et Brière, 1906].
- Mayer R., Davis J., Schoorman F. (1991). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, 709-734.

- Moore J.-F. (1996). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Collins, New York.
- Obstfeld D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens orientation, and involvement in Innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol.50, 100-130.
- Porter M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, 77-90.
- Salvetat D., Géraudel M. (2011). Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopération : le cas des industries aéronautiques et spatiales, *Management international*, vol. 15, n° 2, 67-79.
- Williamson O.E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.
- Yami S., Le Roy F. (2006). *Les stratégies collectives. Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. Éditions EMS.
- Yin R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.