

# **APPROCHE PAR LES RESEAUX DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE :**

## **Le réseau concurrentiel comme cadre d'analyse des relations entre anciens monopoles**

**Olivier CATEURA**

Enseignant – Chercheur, Docteur en Science de Gestion  
ERFI - Université Montpellier I & Grenoble EM

Grenoble Ecole de Management, 12 rue Pierre Sémard  
BP 127 – 38003 GRENOBLE Cedex 1  
T : +33 (0)6 60 61 85 89 - olivier.cateura@grenoble-em.com

**Laure DIKMEN**

Assistante de recherche CEROM (Groupe Sup de Co Montpellier)  
Doctorante (ERFI- Montpellier I)

ERFI – ISEM – Université Montpellier 1  
Espace Richter – Bâtiment E – Rue Vendémiaire  
CS 15519 – 34 960 MONTPELLIER Cedex  
dikmen\_laure@yahoo.fr

### **Résumé :**

L'objectif de cet article est de mobiliser l'approche par les réseaux d'entreprises pour mieux comprendre les dynamiques concurrentielles. Le concept de réseau stratégique apparaît comme un outil pertinent pour appréhender des comportements concurrentiels complexes. Dans une première partie, nous définissons le concept de réseaux d'entreprises interconnectées et ses enjeux stratégiques. Après avoir dressé un état de l'art sur ce champ de recherche, nous nous focalisons plus particulièrement sur l'étude des réseaux d'entreprises au sein d'un secteur en cours de libéralisation.

L'originalité de notre étude est de décrypter l'évolution des relations entre firmes, suite au passage de monopoles coopératifs interconnectés à un marché concurrentiel. Notre étude porte sur les principaux opérateurs de l'électricité intervenants sur le marché français et européen entre 1999 et 2006, notamment EDF, Electrabel, Endesa et Enel. Cherchant à connaître et à comprendre l'évolution de la rivalité entre des anciens monopoles, notre étude est de type exploratoire abductive. Fondée sur une analyse longitudinale et une observation participante, nous étudions la dynamique concurrentielle des principales entreprises actives sur les marchés français, espagnol et italien.

Grâce à l'approche par les réseaux, nous proposons une interprétation de l'établissement d'une retenue mutuelle au sein de ce secteur. Nous terminons notre article en proposant des pistes de recherches académiques et empiriques qui compléteront les études actuelles sur la thématique des réseaux.

**Mots clés :** ANCIENS MONOPOLES, DYNAMIQUES CONCURRENTIELLES, RESEAUX STRATEGIQUES, LIBERALISATION, ENERGIE.

# **APPROCHE PAR LES RESEAUX DE LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE :**

## **Le réseau concurrentiel comme cadre d'analyse des relations entre anciens monopoles**

### **Résumé :**

L'objectif de cet article est de mobiliser l'approche par les réseaux d'entreprises pour mieux comprendre les dynamiques concurrentielles. Le concept de réseau stratégique apparaît comme un outil pertinent pour appréhender des comportements concurrentiels complexes. Dans une première partie, nous définissons le concept de réseaux d'entreprises interconnectées et ses enjeux stratégiques. Après avoir dressé un état de l'art sur ce champ de recherche, nous nous focalisons plus particulièrement sur l'étude des réseaux d'entreprises au sein d'un secteur en cours de libéralisation.

L'originalité de notre étude est de décrypter l'évolution des relations entre firmes, suite au passage de monopoles coopératifs interconnectés à un marché concurrentiel. Notre étude porte sur les principaux opérateurs de l'électricité intervenants sur le marché français et européen entre 1999 et 2006, notamment EDF, Electrabel, Endesa et Enel. Cherchant à connaître et à comprendre l'évolution de la rivalité entre des anciens monopoles, notre étude est de type exploratoire abductive. Fondée sur une analyse longitudinale et une observation participante, nous étudions la dynamique concurrentielle des principales entreprises actives sur les marchés français, espagnol et italien.

Grâce à l'approche par les réseaux, nous proposons une interprétation de l'établissement d'une retenue mutuelle au sein de ce secteur. Nous terminons notre article en proposant des pistes de recherches académiques et empiriques qui compléteront les études actuelles sur la thématique des réseaux.

### **Mots clés :**

ANCIENS MONOPOLES, DYNAMIQUES CONCURRENTIELLES, RESEAUX STRATEGIQUES, LIBERALISATION, ENERGIE.

### ***Un besoin théorique : améliorer la compréhension de l'évolution des comportements concurrentiels***

Le courant de la dynamique concurrentielle (« *competitive dynamics* ») propose une approche renouvelée de l'analyse stratégique et du phénomène concurrentiel (Baumard, 2000 ; Le Roy, 2002). En se focalisant sur l'étude d'actions et de réactions entre firmes concurrentes dans l'espace et dans le temps, cette école de pensée a particulièrement stimulé la recherche en stratégie (Hitt, Gimeno, Hoskisson, 1998 ; Bensebaa & Le Goff, 2005).

Notre présente démarche s'inscrit dans la continuité des pistes de recherche proposées par Smith & al. (2001) et Gnyawali & Madhavan (2001) sur le croisement de la dynamique concurrentielle avec la théorie des réseaux. Constatant un déficit d'études académiques, ces auteurs soulignent une perspective de recherche intéressante et riche qui caractériserait les liens concurrentiels entre les acteurs intra- ou inter-réseaux.

En effet, si le concept de « réseau stratégique » (Jarillo, 1988 ; Gulati & al., 2000) apparaît traditionnellement, comme un outil pertinent pour appréhender de nouvelles formes d'organisations et de nouvelles pratiques stratégiques, ce dernier reste principalement attaché à des liens et des échanges coopératifs (Dyer & Singh, 1998). Ainsi, l'approche réseau a été largement étudiée à travers des logiques partenariales, où les acteurs en réseau entretiennent des liens coopératifs. Notre ambition est ici de mobiliser l'approche réseau comme grille de lecture, mais cette fois-ci dans une logique concurrentielle.

L'objectif de notre étude est de décrypter l'évolution du comportement concurrentiel des anciens monopoles dans un secteur en cours de libéralisation. Notre étude porte sur les principaux opérateurs intervenants sur le marché français et européen de l'électricité entre 1999 et 2006, c'est-à-dire EDF, Electrabel, Endesa et Enel. Dans un environnement hypercompétitif né avec l'ouverture des marchés, notre problématique de recherche est de savoir : *Comment les anciens monopoles, autrefois « partenaires », adoptent des comportements concurrentiels dans un marché en cours de libéralisation ? En quoi la théorie des réseaux est-elle pertinente dans l'analyse de ces dynamiques concurrentielles ?*

Dans une première partie, nous proposons une première approche du concept de réseaux et de ses enjeux stratégiques. Après avoir précisé l'intérêt de ce concept pour la recherche, nous nous focalisons plus particulièrement sur l'étude des réseaux concurrentiels au sein d'un secteur en cours de libéralisation. Dans une seconde et une troisième partie, nous présentons

notre étude de cas ainsi que les résultats sur les comportements concurrentiels au sein du marché de l'électricité en Europe. Nous proposons enfin une discussion de nos résultats et terminons en proposant des pistes de recherches académiques et empiriques qui compléteront les études actuelles sur la thématique du réseau concurrentiel et son utilité pour la compréhension des dynamiques stratégiques.

## 1. « COOPERATIVE NETWORKS » VERSUS « COMPETITIVE NETWORKS » DANS UN MARCHÉ EN COURS DE LIBÉRALISATION : QUELLES APPROCHES ?

### 1.1 Le concept de « réseaux » et ses enjeux

Trop souvent flou et polysémique, le « réseau » en management, reste un concept manquant encore de maturité (Dumoulin & Lecocq, 2000). Les chercheurs en gestion ont été prolifiques pour définir les réseaux inter-organisationnels. La recherche académique a provoqué une « véritable inflation sémantique » de la conceptualisation du réseau (Fréry, 1998, p.64-65, qui préfère parler de « structure transactionnelle »); *i.e.* réseau – dynamique, stratégique - constellation d'entreprises, district industriel, entreprises virtuelles ou éclatées, fédération d'entreprises, forme hybride, etc.

Au sens de Thorelli (1986), un réseau est constitué de deux firmes (ou plus) liées par des relations d'échanges suffisamment fortes pour créer une sorte de sous - marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échange s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un certain nombre d'accords minimum ainsi qu'une confiance réciproque entre agents. Dans cette approche transactionnelle, le réseau se situe entre le marché et la hiérarchie (cf. Tableau 1).

**Tableau 1 : Le réseau entre marché et hiérarchie**

|                                       | Type d'organisation économique |                                    |                                   |
|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
|                                       | Marché                         | Réseau                             | Hiérarchie                        |
| <b>Base normative</b>                 | Contrat, droits de propriété   | Forces complémentaires             | Relation d'emploi                 |
| <b>Moyens de communication</b>        | Prix                           | Relationnels                       | Routines                          |
| <b>Moyens de gestion des conflits</b> | Marchandages, exécution légale | Réciprocité, confiance, réputation | Décret administratif, supervision |
| <b>Degré de flexibilité</b>           | Fort                           | Moyen                              | Faible                            |
| <b>Degré d'engagement</b>             | Faible                         | Moyen à fort                       | Moyen à fort                      |
| <b>Ton de la relation</b>             | Précision et/ou suspicion      | Ouvert, intérêts mutuels           | Formel, bureaucratique            |
| <b>Association préférée</b>           | Indépendante                   | Interdépendante                    | Dépendante                        |

Source : adapté de Powell (1990)

En se basant sur la contribution de Jarillo (1988) qui lui-même revisite les travaux de Ouchi, (1979), Josserand (2001) propose la vision du réseau (cf. Tableau 2) comme une relation coopérative non- hiérarchique.

**Tableau 2 : Les quatre modes d'organisation**

|                     |                  | Approche de la relation |               |
|---------------------|------------------|-------------------------|---------------|
|                     |                  | Non coopérative         | Coopérative   |
| Mode d'organisation | Non-hiérarchique | <i>Marché</i>           | <i>Réseau</i> |
|                     | Hiérarchique     | <i>Bureaucratie</i>     | <i>Clan</i>   |

Source : Jarillo (1988), adapté par Josserand (2001)

Les réseaux se composent de multiples construits tels que : (i) *la position* ; (ii) *les liens* ; (iii) *la centralité* ; (iv) *les trous structuraux* ; (v) *et l'encastrement* (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997).

(i) Thorelli (1986) définit la *position* d'une firme au sein d'un réseau avec trois principaux facteurs : *son domaine* ; *sa position dans les autres réseaux* ; et *son pouvoir par rapport aux autres participants du réseau*. L'auteur définit les liens entre les acteurs en utilisant la métaphore de la structure-stratégie. Par conséquent, la position est clairement identifiée comme un concept structurel, tandis que la stratégie semble plus étroitement associée aux liens ou aux relations interpositionnelles. Les relations entre les individus sont caractérisées par leur contenu (*nature de la ressource qui est échangée*), leur direction (*directe ou indirecte*) et leur force (*intensité de l'échange*).

(ii) La littérature fait référence aux *liens forts* (« *strong ties* ») et aux liens faibles (« *weak ties* »). Les liens faibles renvoient généralement à des connexions peu fréquentes entre des agents qui n'ont guère d'*affinité*, tandis que les liens forts supposent la combinaison de proximité, de services réciproques, de contacts fréquents. Les liens entre les acteurs peuvent être de deux ordres ; d'une part les acteurs peuvent être reliés par un lien constitué d'une seule relation (appartenir à la même organisation), et d'autre part, ils peuvent être reliés par un lien reposant sur des relations multiples (*partager de l'information, assister ensemble à des conférences, et s'entraider financièrement*).

(iii) La centralité, qui se réfère à la position d'un acteur dans son réseau, dénote l'étendue dans laquelle l'acteur « *focal* » occupe une position stratégique dans son réseau (Wasserman et Faust, 1994). L'acteur « *focal* » a généralement accès à de meilleures

ressources et de meilleures opportunités (Gulati et *al.*, 2000) à partir d'une asymétrie positive entre les acteurs du réseau.

(iv) D'après les travaux de Burt (1992) sur les trous structurels : « *si un acteur A a des liens à la fois avec B et C, mais B et C ne sont pas liés directement entre eux, un trou structurel existe entre B et C, qui peut être exploité par A* ». Les acteurs équivalents structurellement tendent à avoir des profils et des comportements similaires (Burt, 1983). Ils adoptent des relations similaires avec les autres acteurs du réseau, bien qu'ils n'aient pas besoin de liens directs entre eux (Wasserman et Faust, 1994).

Le concept de réseau (qu'il soit interne ou externe, inter - organisationnel ou social), nous le voyons, est attractif, mais complexe, car il est à la fois une perspective d'analyse qu'un objet d'étude.

## **1.2. L'intérêt du « réseau stratégique » comme perspective d'analyse**

Le réseau peut être un mouvement stratégique pour les firmes qui souhaitent augmenter leur compétitivité (Nohria & Garcia-Pont, 1991). Cela implique plus spécifiquement le concept de « *réseau stratégique* », que l'on peut définir comme un contrat déterminé parmi des organisations distinctes, mais reliées par la recherche de profit (Miles et Snow, 1986 ; Jarillo, 1988).

Afin de mieux cerner l'impact du réseau sur la performance de ses membres, nous reprenons les quatre principaux bénéfices mis en avant par Hamdouch et Depret (2000) :

- (i) les complémentarités en termes d'activités (Richardson, 1972) ; d'actifs (Dussauge et Garrette, 1991) et/ou de ressources externes (Hakansson et Johanson, 1988) et spécifiques (Bouabdallah et Dufourt, 1994) ;
- (ii) les synergies entre des partenaires relativement spécialisés en termes d'efficacité et d'économies d'échelle (Guilhon et Gianfaldoni, 1990) ;
- (iii) la réduction de l'incertitude en formant des interdépendances entre les acteurs ;
- (iv) la diffusion d'informations et de connaissances (*savoirs et savoir-faire*).

Les réseaux peuvent influencer la nature de la concurrence dans l'industrie et le degré de rentabilité au-delà des mesures traditionnelles de la concentration de l'industrie. Gulati et *al.*

(2000) considèrent qu'il existe trois types de caractéristiques relationnelles : *la structure du réseau ; les membres du réseau ; et les modalités des liens* (Galaskiewicz et Zaheer, 1999).

La *structure du réseau* se réfère au modèle d'encastrement des acteurs. La *modalité des liens* est la mise en place de règles institutionnalisées qui gouvernent un comportement approprié dans un réseau. Puis, la nature des relations peut être soit collaborative soit opportuniste, la forme des interactions parmi les acteurs de l'industrie est soit bénigne soit concurrentielle / rivale (Khanna et al., 1998). Les réseaux tendent à être plus dynamiques dans le temps. Les forces environnementales exogènes ont des répercussions plus ou moins positives sur le réseau (Madhavan et al., 1998). Enfin, les liens formés ou dispersés par un acteur n'influencent pas seulement son propre comportement mais aussi celui des autres acteurs avec qui il a été connecté. Ces dynamiques exogènes et endogènes peuvent avoir des conséquences significatives sur les avantages stratégiques de chaque acteur du réseau.

Notre analyse des réseaux inter-organisationnels s'insère dans une perspective spécifique aux anciens monopoles en réseaux dans un secteur en cours de libéralisation. L'intérêt de ce contexte est de proposer une situation de rupture environnementale qui passe de la coopération (entres monopoles) à la compétition (dans un marché libre). L'approche par les réseaux stratégique doit nous offrir une grille de lecture adaptée afin de mieux comprendre l'évolution des comportements concurrentiels dans ce contexte. Au préalable, il nous faut rappeler succinctement ces processus de libéralisation.

### **1.3. Les anciens monopoles en réseaux face à la libéralisation**

Privilégiant l'activité privée et la libre concurrence, le développement de la pensée libérale à la fin des années 1970 et durant les années 1980 a bouleversé l'existence de monopoles publics (Newbery, 2001) avec la mise en place de la politique de dérégulation de R. Reagan aux Etats-Unis et de M. Thatcher au Royaume-Uni, et plus récemment de la construction d'un marché unique en Europe.

La libéralisation<sup>1</sup> d'un marché transforme les relations concurrentielles au sein des industries de réseaux concernées. Les anciens monopoles, autrefois en situation de coopération, se retrouvent désormais en position de nouveaux concurrents les uns par rapport aux autres.

---

<sup>1</sup> La libéralisation d'une industrie est régulièrement qualifiée de dérégulation, de déréglementation voire de privatisation. Or, « contrairement à une opinion qui a longtemps eu cours, les réformes de libéralisation ne constituent pas une déréglementation ou une dérégulation.

Il s'agit d'une modification stratégique des relations inter -organisationnelles existantes. La libéralisation d'un secteur est, en effet, une rupture radicale de l'environnement pour un opérateur historique habitué à une situation de monopole (Mahon & Murray, 1981). L'ensemble des règles concurrentielles mais également économiques ou encore politiques, qui avait cours dans un environnement réglementé, se trouve bouleversé par un processus de libéralisation.

Analysant les impacts d'une libéralisation au niveau d'une industrie et des firmes concernées, Larsen & Bunn (1999) identifient ainsi trois nouveaux risques au sein de ces processus : *le risque d'entreprise, de marché et de régulation.*

- (i) Le **risque d'entreprise** est lié à la capacité de l'entreprise à faire face à son nouvel environnement concurrentiel, qui est organisé sur un mode de fonctionnement complètement différent. L'organisation de l'entreprise se trouve transformée suite à l'ouverture du marché (comme par exemple la dissociation – « *unbundling* » – de certaines activités ; la culture de la performance et de la rentabilité). Elle doit aussi apprendre à évoluer plus vite.
- (ii) Pour sa part, le **risque de marché** correspond à l'ensemble des menaces lié au jeu de la concurrence et à l'évolution du marché : *de nouvelles offres alternatives font ainsi leurs apparitions ; l'évolution de la demande est plus difficilement maîtrisable ; la rivalité entre les nouveaux concurrents évolue, etc.*
- (iii) Enfin, le **risque de régulation** dépend des décisions prises par la puissance publique sur l'activité concernée : *de nouvelles réglementations fiscales ou environnementales peuvent apparaître ; les calendriers administratifs évoluent parfois et l'adaptation pratique d'un discours politique ou théorique peut se révéler difficile, etc.* Le cadre réglementaire est en évolution, et soumis aux pressions institutionnelles. La dimension hors-marché, notamment politique et médiatique, prend alors une importance stratégique pour les acteurs concernés.

---

*L'introduction de la concurrence se traduit bien plutôt par la mise en place de nouvelles réglementations, de nature différente de celles qui préexistaient. On a affaire à une modification profonde des modalités d'intervention de l'État, ou en d'autres termes à la mise en place de nouvelles formes de régulation publique ». Cette régulation peut être définie comme : « l'ensemble des interventions des pouvoirs publics visant à instaurer la concurrence - autant qu'il est nécessaire - dans un secteur où elle n'existait pas ou très peu, et à concilier l'exercice loyal de cette concurrence avec les missions d'intérêt général dont sont investis les services publics en réseaux » (Bergougnoux, 2000, p.209 et p.212).*

Dans un processus de libéralisation des marchés, les anciens monopoles en réseaux doivent dorénavant adopter une logique de marché pour espérer survivre. Le passage d'une industrie de réseaux coopératifs à une industrie de réseau « stratégique » concurrentielle a entraîné un bouleversement des liens tissés au sein de ces réseaux. Dans la suite des travaux de Gnywali et Madhavan (2001), nous considérons que l'approche réseau, à travers l'encastrement structurel, doit nous apporter une meilleure compréhension de phénomènes concurrentiels complexes, notamment dans les contextes de compétitions multimarchés.

Ainsi, dans le but d'analyser la dynamique concurrentielle des anciens monopoles dans un secteur en cours de libéralisation, nous étudions le cas spécifique des grands opérateurs européens d'électricité entre 1999 et 2006, notamment EDF, Electrabel, Endesa et Enel.

## **2. ETUDE D'UN CAS SPECIFIQUE : DU MONOPOLE A LA LIBERALISATION DU MARCHE DE L'ELECTRICITE EN EUROPE**

### **2.1. La démarche méthodologique, l'accès au terrain et le traitement des données**

Afin d'analyser et de comprendre l'évolution des comportements concurrentiels, nous avons structurer notre recherche autour d'études de cas. Wacheux (1996, p.89) définit l'étude de cas « *comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* ». La Ville (2000) souligne pour sa part : « *dans le management stratégique, les études de cas sont largement utilisées pour appréhender des phénomènes réputés complexes, c'est-à-dire des phénomènes qui englobent une multiplicité d'intervenants, qui intègrent différents niveaux d'actions enchâssées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et environnementales, et dont les évolutions réellement significatives ne sont parfois décelables qu'à travers une approche longitudinale sur une longue période temporelle* ».

Fondée sur une interprétation de données qualitatives, notre recherche empirique s'appuie sur une étude de 12 cas longitudinaux entre 1999 et 2006. L'opportunité d'une convention CIFRE en partenariat avec un des grands opérateurs européens de l'électricité nous a permis de mettre en place un protocole de collecte particulièrement puissant. Nous avons ainsi choisi d'étudier le secteur de l'électricité en Europe, tout particulièrement les quatre principaux acteurs présents sur le marché français en cours de libéralisation : l'ancien monopole national

(EDF), les deux principaux concurrents, eux-mêmes anciens monopoles étrangers (Electrabel-Belgique, Endesa-Espagne) et l'ancien monopole italien désireux d'y prendre pied (Enel).

Une immersion complète au sein de l'industrie, et une observation participante très importante grâce à une convention CIFRE durant près de quatre ans au sein d'un des acteurs nous ont permis d'étudier le cas singulier d'un ancien monopole en cours de libéralisation (*Recherches documentaires et bibliographiques, entretiens complémentaires en interne et en externe auprès de différents interlocuteurs, experts & chercheurs universitaires, etc.*). En effet, durant la période 2003 – 2006, notre accès au terrain nous a permis d'accéder à des contacts, des documents et des analyses bien plus riches que si cette recherche avait été conduite par quelqu'un d'extérieur au secteur. Sans la constitution et l'accès direct à une base documentaire et une observation participante de quatre ans au sein du secteur, les informations pertinentes et l'originalité de l'analyse auraient été bien plus limitées.

Par ailleurs, notre parti pris de chercheur en entreprise était de ne pas mobiliser de données confidentielles, ce qui aurait pu nuire par la suite à la diffusion de la recherche et à sa portée sectorielle. Ainsi, si les données mobilisées peuvent être obtenues ou recoupées de l'extérieur, cela en renforce, de notre point de vue leur fiabilité.

Nous avons traité les données de l'étude longitudinale en réalisant tout d'abord les monographies des principaux acteurs présents sur les marchés français, belge, espagnol, italien et suisse, c'est-à-dire au-delà du groupe présenté ici.

L'intégration de ces données au sein des séquences stratégiques multidimensionnelles (Dumez & Jeunemaître, 2005), nous a permis de reconstituer une analyse chronologique des mouvements stratégiques de chacun des acteurs. Nous avons ensuite comparé puis analysé les trajectoires des acteurs et l'évolution du secteur. Nos résultats synthétiques ont été régulièrement présentés à des experts du secteur (professionnels et économistes de l'énergie) afin d'en accroître leur validité.

## **2.2. Contexte et détails du secteur de l'électricité en Europe**

Dans une perspective réseau, nous nous intéressons à la dynamique concurrentielle sur l'« arène stratégique » de l'Europe du Sud, qui comprend notamment les zones électriques de l'Espagne, l'Italie et la France. En effet, sur ces marchés interconnectés, les grands anciens monopoles européens (EDF, Endesa, Electrabel, Enel) ont développé des stratégies

territoriales sur cette zone. Pour répondre à notre problématique par l'approche réseau, nous nous focalisons plus particulièrement sur la position de ces acteurs sur le nœud français.

### ***L'ouverture du marché de l'électricité en France et en Europe***

La date clé pour comprendre l'évolution actuelle du secteur de l'énergie en Europe, est 1996. Il s'agit de l'année de la Directive Européenne du 19 décembre 1996 (96/92 CE), « *concernant les règles communes pour le marché intérieur de l'électricité* ». Renforcée par la directive 2003/54/CE du 26 juin 2003, l'ouverture à la concurrence du marché européen de l'électricité prévoit notamment :

- L'accès non discriminatoire des tiers aux réseaux de transport et de distribution (ATR) ;
- La séparation juridique des activités de transport ;
- La séparation juridique des activités de distribution ;
- L'éligibilité de tous les clients non-résidentiels au plus tard le 1<sup>er</sup> juillet 2004 ;
- L'éligibilité de tous les clients au plus tard le 1<sup>er</sup> juillet 2007.

Si les flux électriques peuvent maintenant être généralisés en Europe, ils restent particulièrement concentrés sur certaines zones d'échanges où les interconnexions sont les plus développées. Caractérisé par des disparités en termes de capacités de production (type et quantité disponibles), le marché européen reste encore une juxtaposition de régions électriques (appelées « plaques électriques ») plus ou moins bien interconnectées.

### ***La transformation de la filière et l'apparition de nouvelles relations concurrentielles***

La mise en œuvre du processus de libéralisation n'est pas envisageable pour toutes les activités au sein de la filière électrique. Il existe au sein de cette industrie de réseaux des structures et infrastructures qui n'ont pas d'intérêt économique à être mis en concurrence. Il en va essentiellement du réseau de transport par lequel transitent les très hautes et hautes tensions et des réseaux de distribution qui alimentent les entreprises et les consommateurs. Ainsi en France, ces deux activités sont donc restées sous contrôle monopolistique : RTE : Réseau de Transports de l'Electricité puis principalement EDF-GDF Réseau Distribution (ex-EDF-GDF Services) et quelques Entreprises Locales de Distribution (appelées aussi Distributeurs Non Nationalisés, DNN). Ainsi pour permettre l'introduction de la concurrence au sein de l'industrie électrique, une décomposition des métiers, appelée aussi dissociation (« *unbundling* ») a été mise en œuvre. La concurrence se situe ainsi principalement au niveau de la production et de la commercialisation (vente de contrats de fournitures d'électricité).

Une nouvelle activité commerciale s'est également développée entre les producteurs et les fournisseurs de l'électricité : les négociants, appelés également « traders ». Cette nouvelle activité intermédiaire de négoce permet notamment de faciliter et fluidifier les échanges entre producteurs et commercialisateurs. La fin du monopole a ainsi fait naître ou apparaître toute une série de nouveaux acteurs présents à la fois dans la production ou la fourniture, mais aussi dans les activités d'intermédiaires.

## **2.3. Les acteurs et la période sélectionnée – justification**

### ***2.3.1. Les principaux acteurs***

Nous avons sélectionné les principaux acteurs présents sur ce marché :

- EDF est l'ancien monopole de l'électricité en France, qui domine encore très largement son marché domestique. Il dispose d'environ 90% de part de marché de la production.
- Electrabel (5% de part de marché), ancien monopole de l'électricité en Belgique, est le principal challenger d'EDF en France, grâce notamment à ses participations dans la CNR (Compagnie Nationale du Rhône) et la SHEM (Société Hydro-Electrique du Midi).
- Endesa (3% de part de marché) est un des deux plus grands opérateurs espagnols et a notamment pris une position de force sur le marché français en rachetant progressivement 65% de la SNET, 3<sup>ème</sup> producteur français d'électricité.
- Nous avons également accordé une place particulière à Enel, l'ancien géant italien de l'électricité. Suite à la perte de son monopole dans la Péninsule, Enel s'est très rapidement montré très intéressé par le marché français de l'électricité, même si cela ne s'est jamais traduit jusqu'ici par un investissement majeur. Sans être physiquement présent dans la production en France, Enel reste un acteur important. Il cherche à s'y développer depuis longtemps et de plus, son marché domestique italien est un des terrains de développement prioritaire pour trois grands opérateurs européens : EDF, Electrabel et Endesa.

### ***2.3.2. Les acteurs secondaires.***

Ainsi au travers de ces quatre anciens monopoles, nous pouvons suivre la dynamique des acteurs et des marchés français, belge, espagnol et italien. Le marché allemand et ses acteurs ne concernent pas directement notre analyse. En effet, s'étant principalement développés en

Grande-Bretagne ou en Scandinavie, les anciens monopoles allemands, EON & RWE sont restés jusqu'ici relativement discrets sur le marché français. L'allemand HEW, désormais filiale du suédois Vattenfall, a certes développé une présence commerciale significative en France, mais ce marché reste périphérique à sa zone prioritaire (Scandinavie, Allemagne, Pologne...).

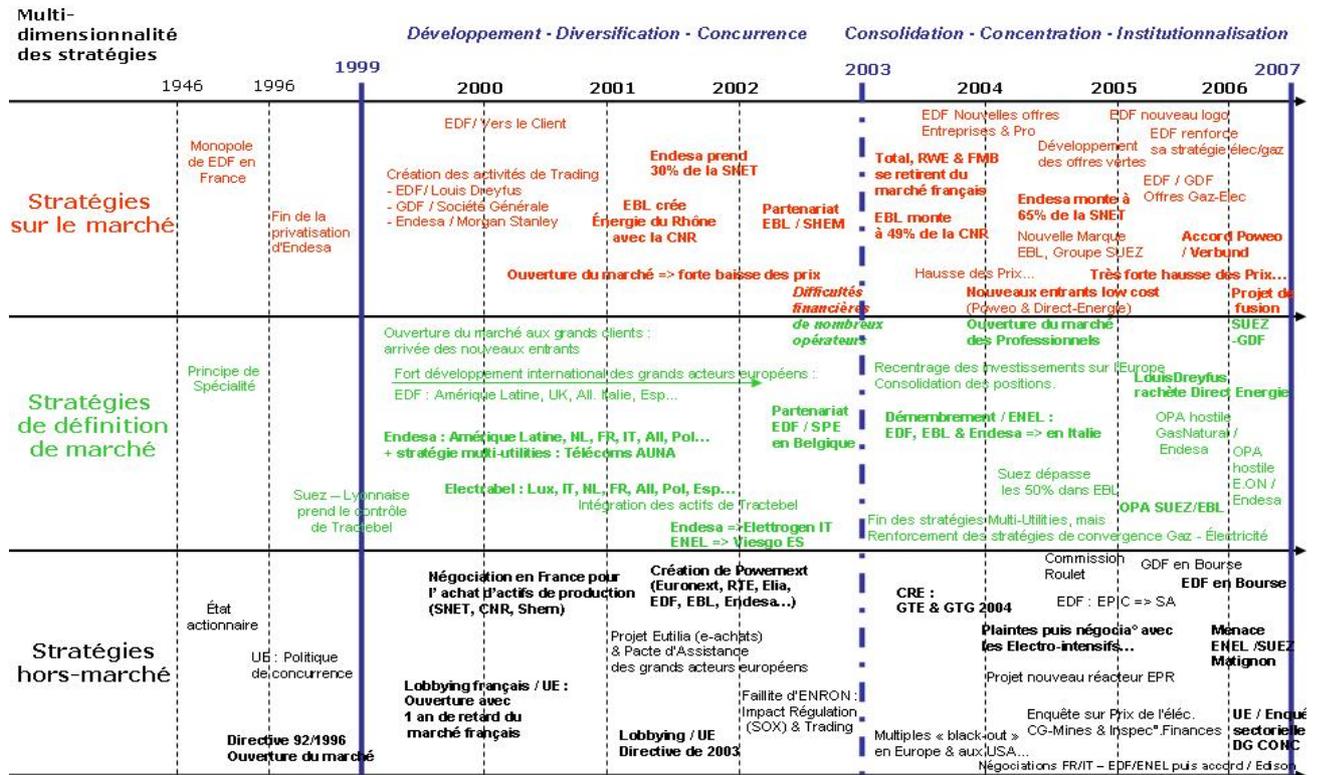
De même, si le suisse ATEL a développé un portefeuille commercial intéressant, en tant que filiale d'EDF, il reste un acteur plus marginal. Enfin parmi les acteurs visibles, après quelques années d'activités, le suisse FMB-BKW et le français Total, se sont pour leur part finalement retirés du marché français en 2003.

### **3. RESULTATS DE LA RECHERCHE : DEUX SEQUENCES STRATEGIQUES ARTICULANT AFFRONTEMENT PUIS RETENUE MUTUELLE**

#### **3.1. Analyse de deux séquences stratégiques multidimensionnelles**

Notre analyse se concentre principalement sur la période 1999-2006. Si la directive européenne précisant l'ouverture des marchés date de 1996, c'est seulement à partir de 1999 que l'ouverture des marchés a été effective. C'est également à partir de cette date et notamment dès 2000, date de l'ouverture officielle du marché français, que les grands mouvements ont débutés. Nous arrêtons la période à la fin de l'année 2006, qui laisse entrevoir une recomposition profonde du marché (*OPA hostile de GasNatural puis de EON sur Endesa ; rumeur d'OPA hostile de l'ENEL sur Electrabel-Suez et déclenchement du projet de fusion entre Suez et Gaz de France...*). A partir d'études de cas approfondies comme EDF, Electrabel, Endesa, Enel, Gaz de France (Cateura, 2007), nous avons pu identifier deux Séquences Stratégique Multidimensionnelles (Dumez & Jeunemaître, 2005) analysant pour chaque séquence, trois dimensions stratégiques : « *sur le marché* », « *définition de marché* » et « *hors marché* » (cf. Figure 1).

**Figure 1 : Séquences Stratégique Multidimensionnelles des acteurs présents sur le marché français de l'électricité (1999 – 2006)**



▪ **La première séquence (1999-2002) : Développement, Diversification & Concurrence.**

L'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence révolutionne le paysage stratégique et concurrentiel des opérateurs entraînant une redéfinition complète des activités et des implantations. Les mouvements concurrentiels sont nombreux et divergents : *internationalisation massive et développement de nouvelles activités*. La période est, en effet, caractérisée par l'ouverture des marchés en Europe et des prises de positions multiples des grands acteurs en Europe et à l'international. Les électriciens tentent également à cette époque l'aventure du « multi-utilités » (eau, déchet, télécoms...). Sur le plan institutionnel, le marché européen émerge peu à peu avec face à lui d'importantes résistances nationales. Des nouveaux acteurs (anciens monopoles voisins) viennent concurrencer le ou les opérateurs historiques. Les prix chutent très fortement.

▪ **La seconde séquence (2003-2006) : Consolidation, Concentration et Institutionnalisation**

Après un point d'inflexion stratégique en 2003 (retrait de concurrents, hausse des prix...), la deuxième séquence stratégique s'étend entre l'année 2003 et celle de 2006. Après quelques années d'une concurrence nouvelle et fragilisante, les opérateurs adaptent leurs comportements stratégiques : recentrage sur l'Europe et quelques pays cibles, abandon des

stratégies « multi-utilities » au profit d'une « convergence gaz-électricité ». La forte hausse des prix permet à ces opérateurs de rétablir leurs situations financières et de rationaliser leurs activités (*nouvelles organisations, concentrations et établissement de nouvelles sphères d'influence, reprises sélectives des investissements*).

Sur la période étudiée (1999 – 2006), nous constatons une inversion de la dynamique concurrentielle qui passe ainsi d'une séquence d'affrontement à une séquence de retenue mutuelle. En effet, avec l'ouverture des marchés, les anciens monopoles doivent apprendre les nouvelles règles du jeu de la concurrence. Si l'affrontement est la première logique d'action, dans ce contexte institutionnellement turbulent de construction d'un nouveau marché européen de l'énergie et d'apprentissage de la concurrence, les firmes en place découvrent rapidement les effets de l'interdépendance stratégique.

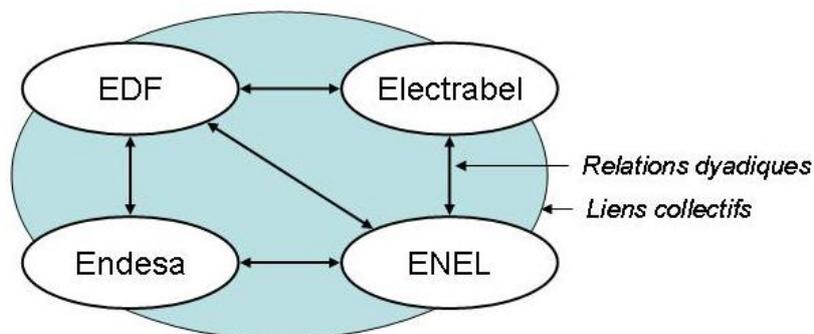
L'approche concurrentielle par les réseaux nous sert de grille de lecture pour mieux analyser ce phénomène complexe et paradoxal de stabilisation par les acteurs, du processus de libéralisation.

### 3.2. Les liens entre les acteurs du nouveau marché de l'électricité

Le passage d'un univers de monopoles nationaux à la création d'un marché concurrentiel européen s'est illustré par une multitude de mouvements stratégiques et le développement de liens nouveaux entre ces acteurs.

Les liens entre ces acteurs (EDF, Electrabel, Endesa, Enel, cf. Figure 2) sont en effet de différentes natures : (i) *Liens collectifs*, (ii) *Relations dyadiques coopératives*, et (iii) *Contacts multimarchés*.

**Figure 2 : Les liens et relations entre les acteurs**



**(i) Liens collectifs (relations coopératives institutionnelles) :**

- Pacte d'assistance et de coopération technique (*réseaux électriques*) ;
- Membres de Eutilia (E-procurement 2001 – 2006) : *Edf, Electrabel, Endesa, Enel, Iberdrola, National Grid, Nuon, RWE, Scottish Power, United Utilities, Vattenfall* ;
- Membre du syndicat professionnel Eurelectric ;
- Participation à la Bourse d'échange d'électricité Powernext (*actionnaire et acteurs de marché*) : EDF, EBL, Endesa, Enel...

La gestion de risques institutionnels et concurrentiels s'est développée grâce à la conduite de stratégies intégrées articulant « stratégie marché » et « hors marché ». En effet, à côté des actions concurrentielles, des stratégies politiques sont mises en œuvre pour gérer un environnement parfois hostile pouvant affecter tant les destins individuels que le destin commun de ces acteurs. Ainsi l'ensemble des grands acteurs interconnectés du marché ont pris part à des stratégies collectives visant à stabiliser ce marché nouvellement dérégulé.

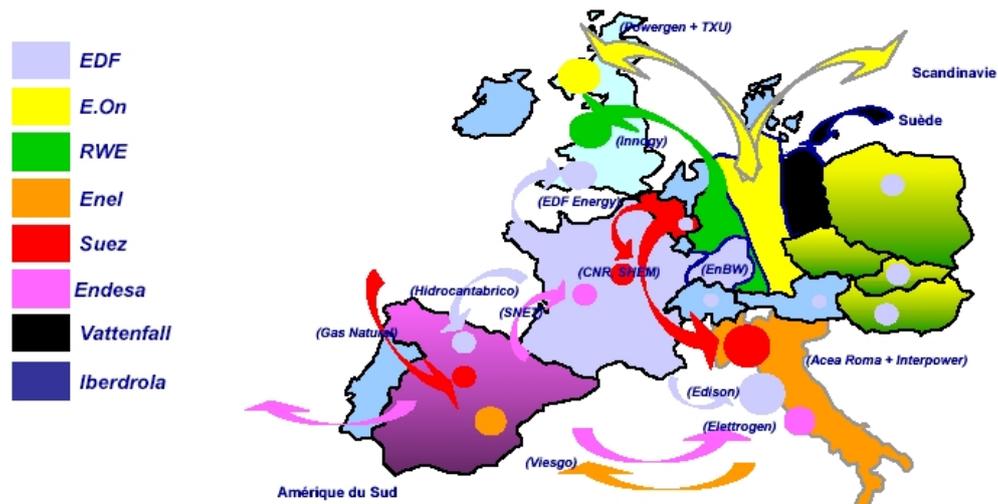
**(ii) Relations dyadiques coopératives (Echanges de participations) :**

- EDF – Enel (projet nucléaire Superphénix EDF-ENEL, Participation de l'ENEL au projet EDF d'EPR à Flamanville, accord cession d'actifs...) ;
- EDF – Electrabel (Programmes nucléaires en commun ; EDF : cession de parts de la CNR à EBL-Suez) ;
- EDF – Endesa (EDF : cession de parts de la SNET à Endesa) ;
- Endesa – Enel (Endesa : cession de Viesgo l'Enel – et Enel : cession d'Eletrogen à Endesa) ;
- Enel – Electrabel (Enel : cession d'Interpower à EBL).

L'ouverture du marché est apparue comme une opportunité de conquérir de nouvelles positions en Europe. Les anciens monopoles autrefois partenaires sont ainsi devenus de nouveaux concurrents les uns pour les autres. EDF acteur dominant du marché européen de l'électricité a joué un rôle « central » dans la reconfiguration du secteur.

En multipliant les prises de positions sur les territoires de ses concurrents (cf. Figure 3), les principaux électriciens ont contribué à établir une compétition multimarchés.

**Figure 3 : Les mouvements des principaux électriciens européens (1999 - 2004)**



Source : EDF (2004) Rapport de la Commission Roulet sur le projet industriel et financier d'EDF. Annexes, Séance du 30/09/04.

**(iii) Principaux contacts multimarchés (production - commercialisation) :**

- EDF – Enel (France, Italie, Espagne...)
- EDF – Electrabel (France, Belgique, Italie, Espagne...)
- EDF – Endesa (France, Espagne, Italie, Amérique Latine...)
- Electrabel – Endesa (France, Espagne, Italie)
- Electrabel – Enel (Italie, Espagne)
- Endesa – Enel (Espagne, Italie).

La multiplication des contacts multimarchés et la prise de têtes de ponts réciproques permettent aux anciens monopoles de mettre en place une compétition multimarchés et de faire apparaître une retenue mutuelle (Gimeno, 1999 ; Jayachandran & al. 1999 ; Baum & Greve, 2001). Ce phénomène assure alors le rétablissement d'un climat concurrentiel moins agressif et donc plus propice au rétablissement d'une santé financière et commerciale.

**Tableau 3 : Positions concurrentielles et contacts multimarchés des électriciens européens**

| Acteurs :                   |  |  |  |  |
|-----------------------------|---|---|--|---|
| Marchés :                   |   |   |  |   |
| <b>France</b>               | #1<br>EDF   | #2<br>Electabel, Suez<br>CNR, Shem, Distrigaz                                     | #3<br>SNET,<br>Endesa Energia  | Projets (EPR, SNET)<br>Projet (?) OPA / Suez  |
| <b>Belgique<br/>Benelux</b> | EDF Belgium<br>(SPE 01-03)  | #1<br>Electrabel  | (NRE & REMU 00-02)   | Projet (?) OPA / Suez   |
| <b>Espagne</b>              | EDF Ibérica Hispaelec<br>(HidroCantabrico 01-03)                                  | EBL Espana<br>(HidroCantabrico 00-01,<br>Iberdrola 03)                            | #1<br>Endesa   | #5<br>Enel Viesgo<br>EUFR Enel Union<br>Fenosa Renovables                           |
| <b>Italie</b>               | #2<br>Edison  | #4<br>ACEA Electrabel<br>Interpower   | #3<br>Endesa Italia<br>Elletrogen  | #1<br>Enel  |

En gras : Position forte (commerciale et/ou production). Entre parenthèse : implantation/participation temporaire (années).

Au final, suite à la libéralisation, les anciens monopoles ont réussi à faire évoluer leurs positions concurrentielles grâce à l'établissement de sphères d'influences (D'Aveni, 2001) succédant aux monopoles légaux sur certains marchés nationaux (cf. Tableau 3).

#### 4. DISCUSSION DE NOS RESULTATS DE RECHERCHE

##### 4.1. La retenue mutuelle comme levier de stabilisation d'un marché en cours de libéralisation

L'étude des positions des acteurs, de l'existence de liens et des caractéristiques de leur interdépendance nous aide à mieux comprendre l'encastrement de ces anciens monopoles au sein d'un réseau concurrentiel. Profitant de l'ouverture du marché, ces grands anciens monopoles ont été tentés de développer des prises de positions sur les marchés de leurs « nouveaux concurrents » et mettre ainsi en place une compétition multimarchés et son corollaire, la retenue mutuelle. Les premiers chercheurs à réellement traiter de la question de la concurrence multimarchés en management sont Karnani & Wernerfelt (1985, p.87.), qui définissent le contexte de concurrence multipoints comme une « *situation où des firmes se concurrencent simultanément sur plusieurs marchés*<sup>2</sup> ». Cette situation peut se retrouver au sein d'univers où les firmes concernées se retrouvent sur plusieurs marchés géographiques mais aussi au sein d'une même zone sur plusieurs produits.

<sup>2</sup> "A situation where firms compete against each other simultaneously in several markets".

Directement lié à la concurrence multimarchés (ou multipoints), le concept de retenue mutuelle est cependant plus ancien. Dès 1955, C.D. Edwards écrit : « *lorsqu'une grande entreprise conglomérale concurrence une autre entreprise, les deux firmes se rencontrent probablement sur un nombre considérable de marchés. La multiplicité de leurs contacts peut émousser leur concurrence*<sup>3</sup> » (cité par Scherer, 1980, p.340 ; Bernheim & Whinston, 1990, p.1). L'intérêt principal de cette notion en management stratégique réside donc dans son utilisation pour gérer la rivalité. En effet, à travers ce concept, l'interaction concurrentielle est moins forte sur les marchés où les firmes ont la possibilité de se rencontrer (Baum & Korn, 1999). Les concurrents présents sur différents marchés intègrent donc le risque de guerre des prix en cas d'affrontement directs.

En effet, en établissant une tête de pont (« *foothold* ») dans au moins quelques uns des marchés des firmes concurrentes, dont leurs marchés référents, une firme signale sa capacité à engager effectivement des représailles si ces concurrents venaient à être trop agressifs. La menace de représailles réciproques suffit à justifier le principe de retenue mutuelle (« *mutual forbearance* », ou encore de « *tolérance mutuelle* »).

Porter (1980) et surtout Karnani & Wernerfelt (1985) en gestion, avant Bernheim & Whinston (1990) en économie, ont élaboré les réflexions et travaux les plus intéressants sur le thème. Plus récemment, les travaux de Baum & Korn (1996 & 1999), Gimeno & Woo (1996), Gimeno (1999), Young, Smith, Grimm & Simon (2000), Baum & Greve (2001) ont contribué à enrichir cette perspective en approfondissant notamment le concept de retenue mutuelle et de sphère d'influence.

Si le terme de « *sphère d'influence* » est le plus souvent utilisé dans la littérature (Edwards, 1964 ; Bernheim & Whinston, 1990 ; Ma & Jemison, 1994 ; Baum & Korn, 1996 ; McGrath, Chen & MacMillan, 1998 ; Gimeno, 1999 ; Bensebaa, 2001), le concept a été traité sous d'autres appellations comme « subordination et superordination réciproques (Simmel, 1950 ; Barnett, 1993), « *équilibre par têtes de pont mutuelles* » (Karnani & Wernerfelt, 1985 ; Smith & Wilson, 1995), ou encore par « *équilibre par échange de menaces* » (Casson, 1987 ; Graham, 1990). Ainsi, plus il y a de firmes avec des sphères d'influences plus il y aura des situations de domination et de subordinations réciproques et donc de retenues mutuelles.

---

<sup>3</sup> "When one large conglomerate enterprise competes with another, the two are likely to encounter each other in a considerable number of markets. The multiplicity of their contact may blunt the edge of their competition".

Certaines firmes peuvent ne pas posséder de sphère d'influence si en effet, elles restent subordonnées dans tous les marchés où elles opèrent (Baum & Korn, 1996).

#### 4.2. L'approche réseau stratégique comme cadre d'analyse des relations

Malgré le fait qu'officiellement, une politique de libéralisation vise au développement de la concurrence entre les opérateurs, les ex-monopoles semblent être davantage portées vers des stratégies de « *coopétition* » du fait de leur encastrement dans la gestion de réseaux (*à la fois techniques et relationnels*) et de leurs interdépendances. En effet, d'importantes relations économiques et sociales influencent et contraignent les actions des acteurs encastres, notamment ces anciens monopoles souvent ex-entreprises publiques. Qu'il soit structurel, politique, culturel ou cognitif (Zukin et DiMaggio, 1990), cet encastrement a, en effet, d'importantes conséquences stratégiques. Les firmes ayant des profils proches (taille, activité, gouvernance...) peuvent développer des visions communes de l'évolution de leur marché et donc de leurs stratégies. La capacité à décoder les mouvements concurrentiels est plus forte au sein d'acteurs d'un même groupe stratégique. L'évolution possible d'un destin collectif au sein d'une industrie apparaît comme une force structurante (Baumard, 2000, p.246). Cette interdépendance entre les acteurs est parfois qualifiée « d'oligopole lié » (« *linked oligopoly* »), par les firmes qui reconnaissent leur « interdépendance de destin » (« *fate interdependence* »).

Certains processus sociaux jouent un rôle dans ce phénomène de structuration selon Li & Greenwood (2004). L'apprentissage inter-firmes favorise cette tendance comme ; *les mouvements de personnels entre entreprises, le développement de réseaux d'amitiés qui dépassent les frontières des firmes, l'influence des associations professionnelles, les participations croisées à des conseils d'administration ou au travers d'alliances stratégiques.*

De même, que la légitimation dont bénéficie l'ensemble des acteurs qui suivent une même trajectoire stratégique. Elle peut être renforcée par les structures supports communes aux différents acteurs, comme par exemple ; *l'existence de fournisseurs référents dans une industrie ou le rôle de certains conseils et banquiers qui favorisent la cohérence et la structuration des comportements, renforçant ainsi les phénomènes de mimétisme.*

Considérée comme une ressource stratégique (Nohria & Garcia Pont, 1991, Nohria & Eccles, 1992), la gestion des relations inter-firmes et la structure des réseaux au sein d'une industrie joue un rôle important à la fois sur la performance et l'évolution d'une industrie (Madhavan & al., 1998). Ces situations d'interdépendances et d'encastremements associés à une très forte incertitude tant concurrentielle qu'institutionnelle favorisent ainsi grandement les tentations de collaborations inter-firmes.

La gestion de ressources structurantes (Pfeffer & Salancik, 1978), l'accès à de nouvelles connaissances ou des actifs complémentaires (Kogut, 1988), ou encore la réduction des difficultés liés à l'organisation de marchés (Williamson, 1985, 1991), sont, en effet, des enjeux majeurs pour des firmes en réseaux nouvellement placées sur un marché libéralisé.

### ***Conclusion***

Le mouvement de libéralisation de l'économie européenne est un processus qui est, aujourd'hui encore, sous les feux de l'actualité. En effet, le long chemin de la construction européenne se traduit par la mise en place d'un marché unique et pour se faire, de grandes réformes économiques ont été initialisées ou s'exécutent actuellement. Une nouvelle dynamique prend place actuellement avec la libéralisation de secteurs jusqu'ici protégés comme les industries de réseaux.

Ainsi, après les télécoms, ce sont maintenant les services postaux, le transport ferroviaire, et tout particulièrement le gaz et l'électricité qui sont aujourd'hui en pleine révolution du fait de la libéralisation de ces industries.

Tout au long de notre article, nous nous sommes efforcés d'apporter un nouvel éclairage sur les comportements concurrentiels des anciens monopoles de l'électricité entre 1999 et 2006. Notre étude s'est portée sur les grands anciens monopoles devenus concurrents c'est-à-dire : EDF, Electrabel, Endesa et Enel. Une analyse longitudinale nous a permis de décrypter les relations d'affaires complexes entre ces acteurs. En effet, la libéralisation du marché de l'électricité a eu des répercussions majeures inévitables sur la structure de cette industrie de réseau et des liens entre les acteurs. Le passage entre une logique monopolistique à une logique concurrentielle ne fut pas sans conséquence. En effet, les acteurs de ce secteur ont dû transformer leurs stratégies sur leur marché domestique et les marchés européens où ils sont présents.

En s'appuyant sur les résultats de cette étude, nous revisitons grâce à l'approche par les réseaux l'apparition du phénomène de retenue mutuelle entre les acteurs du secteur de l'électricité français. Ainsi, nous sommes loin de la logique d'affrontement concurrentiel proposée par le processus de libéralisation. Une nouvelle ère stratégique est apparue pour ces grands anciens monopoles : celle de la *coopétition*. Au travers d'une retenue mutuelle, cette logique hybride combine les champs d'actions concurrentielles et coopératives. L'analyse des pratiques stratégiques d'EDF, Electrabel et Endesa montre ainsi en quoi l'encastrement et l'interdépendance des acteurs les positionnent véritablement dans un « *réseau concurrentiel* ».

Nous avons montré, grâce aux résultats présentés ci-dessus, que la théorie des réseaux est un outillage conceptuel pertinent qui permet de définir les nouvelles dynamiques concurrentielles au sein du réseau de l'électricité. Le passage d'anciens monopoles à des dynamiques concurrentielles met en exergue les logiques de retenue mutuelle et de sphères d'influence des acteurs sur ce secteur. Grâce à l'approche réseau, les stratégies collectives (Yami & Le Roy, 2007) et la retenue mutuelle, s'appréhendent mieux. Le réseau stratégique a un rôle de *stabilisateur* des relations concurrentielles entre les acteurs, notamment par rapport aux risques « de marché » et « de régulation » (Larsen & Bunn, 1999). Ainsi, le réseau est un moyen d'assurer la coordination des activités, et de créer des arrangements institutionnels utiles à ces anciens monopoles pour s'adapter à un environnement devenu turbulent.

## Bibliographie

- Barnett W.P. (1993). Strategic deterrence among multipoint competitors, *Industrial & Corporate Change*, Vol.02, pp.249-278.
- Baum J. & Greve H. (Eds) (2001). Multimarket organization and multimarket strategies, *Advances in strategic Management*. JAI Press. Oxford, England, Vol.18.
- Baum J. & Korn H. (1996). « Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry », *Academy of Management Journal*, Vol.39, N°02, pp.255-291.
- Baum J. & Korn H. (1999). « Dynamics of dyadic competitive interaction », *Strategic Management Journal*, Vol.20, N°03, pp.251-278.
- Baumard P (2000) *Analyse stratégique. Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Dunod, Paris.
- Bensebaa F., Le Goff J. (2005). *Stratégie concurrentielles : Le renouveau théorique en pratique*, Editions EMS, Colombelles.
- Bensebaa F. (2001). « Impact des sphères d'influence sur le comportement concurrentiel des firmes », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.04, N°02, pp.33-61.
- Bergougnoux (rapport présidé par) (2000), *Services publics en réseau : perspectives de concurrence et nouvelles régulations*, Commissariat Général du Plan.
- Bernheim D. & Whinston M.D. (1990). « Multimarket contact and collusive behaviour », *Rand Journal of Economics*, Vol.02, N°01, pp.1-26.
- Bouabdallah K., Dufourt D. (1994). « Le problème de l'évaluation de la performance des arrangements institutionnels : l'exemple des réseaux », XLIIIème Congrès annuel de l'Association Française de Science Economique, Paris.
- Burt R.S. (1983). « Communication networks: toward a new paradigm for research », *Sociology & social research*, Vol.67, N°03, pp.344-346.
- Burt R.S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, Harvard University Press.
- Casson M. (1987). *The firm and the market : Studies on multinational enterprise and the scope of the firm* ; MIT Press, Cambridge.
- Cateura O. (2007). « Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : Le cas de l'industrie électrique en France ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université Montpellier 1.
- Coase, R.H. (1937). The nature of the firm, *Economica*, n° 4, N.s., novembre, pp. 386-405; traduction française « La nature de la firme », *Revue Française d'Economie*, (1987), N°01, pp.135-157, (Commentaires de X. Gillis, p. 157-161).
- D'Aveni R. (2001). *Strategic Supremacy. How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*, Free Press, New York. Depret, 1999.
- Dumez H., Jeunemaître A. (2005). « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.08, N°01, pp.27-48.
- Dumoulin R., Lecocq X (2000) Réseau interorganisationnel : pour un changement de paradigme. Contribution à une analyse multi-niveaux en sciences de gestion. IX<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique. 24-26 mai 2000, Montpellier.
- Dussauge P. et Garrette B. (1991). « Alliances stratégiques, modes d'emploi », *Revue Française de Gestion*, N°85, pp.4-18.
- Dyer J. & Singh H. (1998) The relational view: cooperative strategy and sources of competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23, p.660-79.
- Edwards C.D. (1955). Conglomerate bigness as source of power, in Business Concentration and Price Policy. NBER Conference Report. Princeton University Press. 406/421
- Edwards C.D. (1964). Testimony to the Hearings on Economic Concentration : Part 1 Overall and Conglomerate aspects ; Before the Subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee of the Judiciary, pursuant to S. Res.262 ; US Gov. Printing Off. Wash.DC. P.36-56.

- Fréry F. (1998). Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle, in Laroche H. et J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie – Fondements et Perspectives*, Vuibert, Paris, pp.61-84.
- Galaskiewicz J., Wasserman S. (1989). « Mimetic and normative processes within an interorganizational field : An empirical test », *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, pp.454-480.
- Galaskiewicz J., Zaheer A. (1999). Networks of Competitive Advantage, in *Research in the Sociology of Organizations*, S. Andrews and D. Knoke, (eds.) Greenwich, CT: JAI Press, pp. 237-261.
- Gimeno J. & Woo C. (1996). « Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation », *Organization Science*, Vol.07, pp.322-341.
- Gimeno J. (1999). « Reciprocal Threats in Multimarket Rivalry: Staking Out 'Spheres of Influence' in the US Airline Industry » *Strategic Management Journal*, Vol.20, pp.101-128.
- Gnyawali D.R & Madhavan R. (2001) Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective, *Academy of Management Review*, 26:3 p.431-446.
- Graham E.M. (1990). « Exchange of threats between multinational firms as an infinitely repeated noncooperative game », *International Trade Journal*, Vol.04, pp.259-277.
- Granovetter M. (1985). « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, N°03, pp. 481-510.
- Guilhon B., Gianfaldoni P. (1990). « Chaîne de compétences et réseaux », *Revue d'économie industrielle*, 1<sup>er</sup> trimestre, N°51, pp. 97-112.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000). « Strategic networks », *Strategic Management Journal* », Vol. 21, N° 03, pp.203-211.
- Hakansson H., Johanson J. (1988). Formal and Informal Cooperation in International Industrial Networks: in *Contractor F.J. and Lorange P. (Eds), Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books.
- Hamdouch A., Depret M.-H. (2000). «Coalitions industrielles, réseaux de firmes, et dynamiques de concurrence-coopération dans les secteurs en cours de globalisation : le cas de l'industrie pharmaceutique», Cahiers de la MSE, Mars 2000
- Hitt M, Gimeno J., Hoskisson R. (1998) Current and Future Research Methods in Strategic Management. *Organizational Research Methods*, 1: p.6-44.
- Jarillo J.C. (1988). « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 09, pp.31-41.
- Jayachandran S., Gimeno J., Varadarajan P.R. (1999). « The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy, *Journal of Marketing* », Vol.63, N°03, pp.49-66.
- Josserand E. (2001) *L'entreprise en réseau*, Vuibert, Paris.
- Karnani A., Wernerfelt T B. (1985). « Multipoint competition. Research Note & Communication », *Strategic Management Journal*, Vol.06, pp.87-96.
- Khanna, T., Gulati R., et Nohria N. (1998). « The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and scope », *Strategic Management Journal*, Vol.19, N°03, pp.193-210.
- Kogut B. (1988). « Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives », *Strategic Management Journal*, N°9, I4, pp.319-332.
- La Ville (de) V-I (2000) La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? *Revue Finance Contrôle Stratégie*. Vol.3, N°3, p.73-99.
- Larsen E.R. & Bunn D.W. (1999). « Deregulation in electricity : understanding strategic and regulatory risk ». *Journal of the Operational Research Society*, N°50 pp.337-344.
- Le Roy F (2002) *La concurrence. Entre affrontement et connivence*. Vuibert, Paris.
- Li S.T., R. Greenwood (2004). « The effect of within-industry diversification on firm performance: synergy creation, multimarket contact and market structuration », *Strategic Management Journal*, Vol.25, pp.1131-1153.
- Ma H., Jemison D.B. (1994). *Effects of Spheres of Influence and Firm Resources and Capabilities on the Intensity of Rivalry in Multiple Market Competition*. Bryant College, RI.

- Madhavan R., Koka B.R., et Prescott J.E. (1998). « Networks in Transition : How Industry Events (re)shape Interfirm Relationships », *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp.439-459.
- Mahon J.F., Murray E.A. (1981). « Strategic Planning for Regulated Companies », *Strategic Management Journal*, Vol.02, pp.251-262.
- McGrath R.G., Chen M-J., et McMillan I.C. (1998). « Multimarket manoeuvring in uncertain spheres of influence: Resource diversification strategies », *Academy of Management Review*, Vol.23, N°04, pp.724-740.
- Miles R.E & Snow C.C. (1986). « Organization, New concepts for New Forms », *California Management Review*, Vol.03, pp.62-73.
- Newberry D. (1999). *Privatization, Restructuring and Regulation of Network Industries*. MIT Press, Cambridge. (2001 - 3rd Edition).
- Nohria N. & R. Eccles R. (1992). *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*. Harvard University Press, Boston MA.
- Nohria N., Garcia-Pont C. (1991). « Global Strategic Linkages and Industry Structure », *Strategic Management Journal, Summer Special Issue*, Vol.12, pp.105-124.
- Ouchi W. G. (1979) "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, September 1979, p. 833-848
- Pfeffer J. & Salancik G. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Porter M.E. (1980). *Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competitors*, Free Press, New York. Trad. Porter M. E. (1982) *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris.
- Powell W. (1990). « Neither market nor hierarchy: network forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp.295-336.
- Richardson G.B. (1972). « The Organization of Industry », *Economic Journal*, Vol.82, N°327, pp.883-896.
- Scherrer F.M. (1980). *Industrial market structure and economic performance*, Rand McNally.
- Simmel G. (1950). Superordination and Subordination and Degree of Domination and Freedom, in *The Sociology of Georg Simmel*, Kurt H. Wolff, Ed. New York. The Free Press, pp. 268-303.
- Smith F.L. & Wilson R.L. (1995). « The predictive validity of the Karnani & Wernerfelt model of multipoint competition », *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp.143-160.
- Smith K.G., Ferrier W.J. & Ndofor H. (2001) Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions, In Hitt M.A, Freeman R.E & Harrison J.S. (Eds) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford : Blackwell Publishers Ltd.
- Thorelli H.B. (1986). « Networks: between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol. 07, pp.37-51.
- Uzzi B. (1997) Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67.
- Wacheux F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica, Paris.
- Wasserman S., Faust K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York, Cambridge University Press.
- Williamson O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1991). « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N°02, pp. 269-296.
- Yami S. & Le Roy F. (2007) *Stratégies collectives. Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*. EMS Editions.
- Young G., Smith K.G., Grimm C.M. & Simon D. (2000). « Multimarket contact and resources dissimilarity: a competitive dynamics perspective », *Journal of Management*, Vol.26, pp.1217-1236.
- Zukin S., DiMaggio P. (1990). *Structure of Capital: the Social of the Organization of the Economy*. Cambridge University Press (Eds).