

# Stratégies de déstabilisation et de stabilisation des marchés : le cas de l'industrie de défense américaine

---

Colette Depeyre \*

CRG et Université Paris X

Hervé Dumez

CRG

*Classification JEL* : L100, L640 - *Réception* : août 2007 ; *Acceptation* : janvier 2008

*Correspondance* : Colette Depeyre, CRG, 1, rue Descartes 75005 Paris  
Email : colette.depeyre@polytechnique.edu

*Résumé* : L'article étudie, au-delà des conditions structurelles et des facteurs exogènes, la façon dont les stratégies des acteurs contribuent à la stabilisation et à l'ouverture des marchés. La dynamique de marché est appréhendée à travers des actions et réactions stratégiques qui sont le fait de divers acteurs. Le cas étudié est celui de la restructuration de l'industrie de la défense aux Etats-Unis depuis la fin de la Guerre Froide. Il permet de souligner la dimension stratégique de l'action des participants en ne survalorisant pas la stabilité des marchés comme processus.

*Mots clés* : acteurs de marché – stabilisation – déstabilisation interactions stratégiques – industrie de défense.

*Abstract* : This article examines the way in which market players' strate-

gies contribute to stabilize and to open markets, going beyond the study of structural conditions and exogenous factors. Market dynamics are analyzed in terms of the strategic actions and reactions, both stabilizing and destabilizing, of diverse market players. A case study highlights the restructuring of the US defense industry after the end of the Cold War. It highlights the strategic dimension of the action of market players, thus avoiding to overemphasize the stability of markets as processes.

*Key words* : market players – stabilization – destabilization – strategic interaction – defense industry.

---

\* Les auteurs remercient les membres du groupe AEGIS et les deux rapporteurs anonymes pour leurs suggestions qui leur ont été précieuses.

Plusieurs disciplines – la sociologie, l'économie et, plus récemment, la gestion – prennent les processus de marché comme objets d'analyse.

Il est reconnu depuis longtemps que ces processus sont à la fois stabilisés et ouverts (Djelic et al., 2005). Pour intervenir sur le marché, les acteurs ont à la fois besoin d'institutions, de règles, de tout un environnement qui leur assure une certaine stabilité, et de l'incertitude qui crée les opportunités de gains. C'est ce « à la fois » qui fait problème. En effet, l'économie et la sociologie mettent souvent alternativement l'accent sur un des éléments au détriment de l'autre, sans toujours parvenir à les penser en même temps. C'est qu'elles se centrent souvent plutôt sur les facteurs de stabilité ou d'incertitude que sur les stratégies de stabilisation ou de déstabilisation. Dans la catégorie des facteurs de stabilité se trouvent les institutions (comme le note Aoki (2005), la plupart des recherches menées sur les marchés ces dernières années partent de cette constatation que « *institutions matter* ») et les réseaux (Uzzi, 1996 ; Abolafia, 1998 ; McKenzie et Millo, 2003) ; alors que la technologie est plutôt rangée parmi les facteurs d'incertitude (Fligstein, 1996). L'articulation entre les deux types de facteurs est difficile. On suppose souvent qu'elle intervient dans le temps : une rupture technologique déstabilise les fonctionnements de marché, bouleverse les fonctionnements stabilisés des réseaux, rend possible l'entrée de nouveaux acteurs, est suivie par une phase instable, avant que des mécanismes de restabilisation ne se remettent en place (Fligstein, 1996).

Sans vouloir négliger l'effet de ces facteurs, le présent article part de l'idée que, si l'on veut penser à la fois les phénomènes de stabilité et d'instabilité des marchés, c'est-à-dire le marché comme processus en même temps stabilisé et ouvert, il est enrichissant d'adopter une approche gestionnaire, une analyse des stratégies des acteurs sur le marché.

Dans cette perspective, l'article défend trois thèses.

Premièrement, le niveau d'analyse le plus pertinent pour comprendre les effets concomitants de stabilisation et de déstabilisation est celui des séquences d'interactions stratégiques (ce qui ne revient pas à nier l'importance des facteurs de stabilité et d'incertitude mis en évidence par exemple par les sociologues et les économistes). L'accent sera donc mis sur les stratégies. On appellera stratégie de déstabilisation, une action qui a pour objectif de changer les processus habituels de marché pour acquérir un avantage substantiel. La déstabilisation peut porter sur les concurrents, ou sur l'autre côté du marché (clients ou fournisseurs). Les stratégies de stabilisation sont celles qui tendent à établir de nouvelles régularités dans les processus de marché, permettant aux concu-

rents ou aux clients et fournisseurs de déterminer leurs propres stratégies dans un environnement plus assuré.

Deuxièmement, les interactions stratégiques doivent prendre en compte les actions et réactions des deux côtés du marché (demandeurs et offreurs) ainsi que celles des institutions de régulation. Le jeu concurrentiel doit s'analyser comme une suite enchaînée d'actions et réactions, de la part de ces trois types d'acteurs, cette dynamique étant interactive et, dans une certaine mesure, auto-équilibrante (sans revenir à la notion du pouvoir contre-balançant – ou *countervailing power* (Galbraith, 1954) – on peut constater que les stratégies de stabilisation et de déstabilisation se répondent dans le temps). Quand un acteur cherche en effet à déstabiliser le marché, d'autres acteurs qui peuvent être du même côté du marché que lui (concurrents) ou d'un autre côté, ont souvent intérêt à répondre par une stratégie inverse.

Enfin, il n'est pas sûr que l'opposition stratégies de stabilisation / stratégies de rupture ou de déstabilisation soit aussi nette qu'il y paraît. Le cas montre que les acteurs qui choisissent des stratégies de déstabilisation à court terme prennent soin de se ménager une stabilisation possible à long terme, et inversement.

Dans la mesure où il s'agit donc d'étudier une dynamique, c'est la méthodologie de l'étude de cas qui a été choisie (Yin, 2003) sous la forme de mise en évidence et d'analyse de séquences (Dumez et Jeunemaître, 2005, 2006).

Le cas retenu est celui de l'industrie de défense américaine. Il présente en effet certaines caractéristiques intéressantes. D'une part, il s'agit d'un cas où demandeurs et offreurs sont en interaction stratégique étroite et où les autorités de régulation ont pris des décisions importantes, ce qui permet de mettre en avant des stratégies de stabilisation et de déstabilisation de la part des trois types d'acteurs. D'autre part, ce marché a fait l'objet d'une rupture profonde au début des années 90, au moment de l'effondrement de l'URSS. Il permet donc de discuter la thèse selon laquelle une rupture dans le marché est suivie d'une période instable, puis d'une période de restabilisation.

## 1. Positionnement théorique

Trois disciplines s'intéressent au fonctionnement des marchés (si l'on met de côté l'anthropologie) : l'économie, la sociologie, la gestion, et toutes trois ont abordé la question de la stabilité et de l'ouverture des marchés. Sans pour autant présenter ce que chaque discipline dit des

marchés, cette première partie tente de montrer comment chacune d'elle aborde la question de l'articulation stabilité / ouverture des marchés.

Pour les économistes traditionnels, le facteur premier de stabilité d'un marché est le petit nombre de concurrents. Quand l'oligopole est restreint, les acteurs parviennent, même en l'absence d'échanges d'information et de règles explicites, à stabiliser le marché. L'application de la théorie des jeux est cohérente avec cette approche : elle montre en effet que la coordination est possible lorsque les joueurs sont en tout petit nombre, et beaucoup plus difficile lorsque le nombre de joueurs augmente (Philips, 1995). La déstabilisation d'un marché ne peut venir dans ces conditions que d'un choc exogène. Les études empiriques montrent pourtant qu'une telle stabilisation « spontanée » est difficile, y compris lorsque le nombre de concurrents est très faible et que le produit est homogène : même dans ces conditions, en effet, on constate l'existence de cartels, donc la mise en place de mécanismes rigides et élaborés qui visent à contrebalancer les stratégies possibles de déstabilisation du marché (c'est le cas par exemple sur le marché du ciment – Dumez et Jeunemaître (2001)). On voit donc que même sur des marchés pour lesquels toutes les conditions structurelles de la stabilité sont réunies, les acteurs craignent le développement de stratégies ayant un effet d'ouverture et de déstabilisation du marché. Mais ces stratégies ont été peu étudiées par l'économie traditionnelle.

Les économistes institutionnels (North, 2005 ; Williamson, 1998) ont ajouté la dimension institutionnelle à l'économie traditionnelle qui avait tendance à l'ignorer (dans le modèle de Walras, la seule institution de marché, le commissaire priseur, est une institution fictive). Les institutions créent la confiance nécessaire aux fonctionnements de marché. Elles ont elles-mêmes une stabilité qui garantit celle du marché.

Une école économique a, en revanche, mis l'accent sur l'incertitude. Il s'agit de l'école autrichienne, bien que l'approche de la question de l'incertitude ne soit pas homogène à l'intérieur même de l'école (Koenig, 2005). Pour Von Mises (1985, chapitre 6), l'incertitude est au cœur de l'action humaine et des décisions de marché : « *L'incertitude de l'avenir est déjà impliquée dans la notion même d'action. Que l'homme agisse et que le futur soit incertain ne sont aucunement deux questions indépendantes. Ce ne sont que deux modes différents de constater un même fait* ». Certains auteurs insistent sur le fait que le marché est lui-même un processus fondé sur l'incertitude. Un chapitre du livre de Lachmann (1986) s'intitule : « *The market is not a clockwork* ». Lach-

mann y reprend une image de Shackle, celle du kaléidoscope : le marché est difficile à comprendre et changeant. C'est un processus fondamentalement dynamique et incertain rendu possible par des institutions qui maintiennent l'ordre nécessaire : « *“both equilibrating and disequilibrating forces” are at work* » (Lachmann, cité par Chiles et al., 2007, p. 477). Pour Lachmann (comme pour Schumpeter), l'entrepreneur est l'acteur qui, par ses choix, a un rôle de maintien et de création d'incertitude.

Il n'est un secret pour personne que ces trois écoles – l'économie industrielle, l'économie institutionnelle et l'économie dite autrichienne – ont du mal à discuter entre elles. Les deux premières ont plutôt mis l'accent sur les facteurs de stabilité dans le fonctionnement des marchés, la troisième sur les facteurs d'ouverture, sans que l'articulation en soit rendue aisée.

Les sociologues ont, quant à eux, mis en lumière les conditions structurelles de la stabilité des marchés (Steiner, 2005). De l'analyse des économistes, on retrouve l'importance du degré de concentration et des institutions. Mais s'y ajoute le pouvoir, s'il est du côté de l'offre (Baker et al., 1998). Ensuite, les sociologues montrent comment interviennent les stratégies de stabilisation des marchés. Selon Fligstein (1996), les acteurs dominants du marché partagent et imposent une vision commune du marché, vision qui les aide à contrôler les comportements sur le marché (c'est ce qu'il appelle la « *conception of control* »). Ils parviennent à capturer l'Etat pour qu'il définisse les droits de propriété en leur faveur, leur créant ainsi des opportunités de profit. Ils définissent également les produits et les services – ils les qualifient – pour qu'ils puissent les échanger à leur profit (Coriat et Weinstein, 2005). Les acteurs dominants influent sur un ensemble de règles, formelles et informelles, qui définissent ce qui est possible en termes de concurrence et de coopération (soit la « *structure de gouvernance* »). Enfin, les règles de l'échange « *définissent qui peut opérer une transaction avec qui et les conditions dans lesquelles les transactions peuvent intervenir* » (Fligstein, 1996, p. 658). Möllering (2007) reprend l'approche de Fligstein dans une perspective différente. Il montre que pour qu'un marché puisse fonctionner, il faut que trois types d'incertitude soient levés : d'abord l'incertitude sur l'évaluation (le fait que des biens ou des services puissent recevoir une valeur, qui, par le mécanisme du marché, se transformera en un prix), puis l'incertitude sur la concurrence (un excès de concurrence peut empêcher le marché de fonctionner, tout comme une concurrence insuffisante). Enfin, une incertitude sur la

coopération, condition de la confiance et de la limitation de l'opportunisme. Les études sur les marchés financiers notamment, mais sur les autres marchés également, ont insisté sur l'effet stabilisant – levée d'incertitudes – des réseaux d'acteurs (Uzzi, 1996 ; Abolafia, 1998 ; McKenzie et Millo, 2003). Un courant original a, quant à lui, mis l'accent sur les outils conceptuels comme facteurs de structuration des marchés, en parlant de performativité (Callon, 2006).

Pour les sociologues, l'ouverture, la déstabilisation, viennent plutôt de facteurs exogènes, les facteurs sociaux (réseaux, relations entre acteurs) tendant plutôt à la stabilisation des marchés. D'où le modèle temporel proposé par Fligstein : des ruptures technologiques bouleversent le jeu social stabilisé des marchés (stabilisé, comme exposé ci-dessus, autour de la « conception du contrôle », des droits de propriété, de la structure de gouvernance et des règles de l'échange établis), elles permettent des entrées de nouveaux acteurs, pendant la période qui suit la rupture, plusieurs visions du marché coexistent, s'affrontent, avant qu'une vision dominante portée par des acteurs dominants ne s'impose à nouveau, déterminant un nouvel état stable. Stabilité et ouverture ne sont pas pensées comme articulées, mais comme relevant de facteurs différents qui jouent dans le temps à des moments différents.

La gestion s'est, quant à elle, plutôt intéressée à la manière dont les comportements des acteurs sur le marché – essentiellement la stratégie – pouvaient déstabiliser ou au contraire stabiliser ce dernier.

Un courant de recherches voit les marchés comme ayant fondamentalement changé. Le rythme d'innovation serait devenu tel que les marchés se sont ouverts et sont devenus fondamentalement instables. C'est la concurrence du futur (Hamel et Prahalad, 1995) ou l'hypercompétition (D'Aveni, 1995). Dès lors, les stratégies de stabilisation du marché apparaissent dépassées, relevant d'un autre âge. Même les firmes dominantes ont intérêt à déstabiliser le marché plutôt qu'à le stabiliser (Roy et Yami, 2006).

Dans le même temps, nombre d'études traitent de phénomènes de stabilisation. Ceux-ci concernent les concurrents directs (par exemple par le biais d'alliances ou de partenariats (Garrette et Dussauge, 1995) ou les relations verticales entre clients et fournisseurs comme le co-développement ou la co-innovation (Midler et *al.*, 2007). Beaucoup d'auteurs ont insisté sur les relations de confiance comme stabilisant le jeu des marchés (Adler, 2001 ; Nooteboom, 2002).

On retrouve donc, dans les sciences de gestion, deux courants : l'un mettant l'accent sur les aspects de déstabilisation et l'autre sur les as-

pects de stabilisation. Récemment, un courant de recherche a essayé d'articuler les deux autour des stratégies de coopération (Le Roy et Yami, 2007). Il s'agit en effet de comprendre comment les entreprises combinent des stratégies d'affrontement et de coopération avec leurs concurrents, cherchant à la fois à stabiliser le marché dans son ensemble et à gagner des parts de ce marché à leur profit propre.

La démarche menée dans cet article s'inspire de l'ensemble de ces travaux. A la sociologie et à l'économie institutionnelle, elle emprunte l'idée qu'il faut étudier les stratégies des différents acteurs – demandeurs ou clients (Depeyre et Dumez, 2007), offreurs mais aussi institutions de régulation des marchés. A l'économie autrichienne et à la stratégie, elle emprunte l'idée que les acteurs ont des stratégies de déstabilisation des marchés, que l'ouverture des marchés ne provient pas seulement de facteurs exogènes. De l'économie autrichienne et de la stratégie toujours, elle tire l'idée qu'il faut inscrire les phénomènes étudiés dans le temps (Mosakowski et Earley, 2000), c'est-à-dire s'intéresser à des séquences stratégiques qui se jouent autour de trois dimensions : sur le marché, au niveau de la définition et de la redéfinition du marché et hors marché (Dumez et Jeunemaître, 2005, 2006).

## **2. Méthodologie : une étude de cas sous forme d'analyse de séquences stratégiques**

Afin d'étudier les questions soulevées précédemment, nous allons utiliser une étude de cas longitudinale (Pettigrew, 1997). L'analyse va s'attacher à l'étude des actions et réactions concurrentielles, appréhendées au sein de l'environnement industriel (Smith et al., 2005). Nous adoptons la définition de Gnyawali et al. (2006, p. 511) : « *We define competitive actions as purposeful and observable moves undertaken by firms in order to improve their competitive position vis-à-vis their competitors in the industry* ». L'étude des séquences d'actions stabilisantes et d'actions déstabilisantes (maintenant ou créant de l'incertitude) et des points d'inflexion, épiphanies et changements apparents associés à ces trajectoires (Dumez et Jeunemaître 2006) va nous permettre de comprendre en quoi les processus de stabilisation et de déstabilisation du marché sont concomitants et complémentaires et quel est le rôle des différents acteurs dans ces processus.

Le cas choisi est celui de l'industrie de défense américaine. Plusieurs caractéristiques fondent ce choix.

La technologie et ses évolutions jouent un grand rôle dans la dynamique du cas. Cette dimension est intéressante. On l'a vu en effet, beaucoup d'auteurs pensent que les stratégies de déstabilisation sont liées aux évolutions technologiques des marchés. D'Aveni, par exemple, prenant ses cas quasiment exclusivement dans les technologies digitales (ce qui lui a été reproché), lie évolutions technologiques rapides et hypercompétition. En choisissant un cas où les évolutions technologiques sont fortes, nous devrions pouvoir discuter de cette position théorique. Notre questionnement en la matière est donc : sur un cas de haute technologie, sommes-nous fondés ou non à penser que l'on peut observer à la fois des stratégies de stabilisation et de déstabilisation ?

Le cas se caractérise par une rupture profonde : avec la fin de la Guerre froide, entre 1989 et 1999, le volume du budget américain de la défense a baissé d'un tiers. Mais surtout, les dépenses allouées au poste des acquisitions de nouveaux matériels (*procurement*) (c'est-à-dire les dépenses pour le développement et la production de systèmes d'armes) ont encore davantage diminué, perdant plus de la moitié de leur valeur en 10 ans. Cela vient du fait que ce poste constitue une variable d'ajustement plus facilement compressible que les dépenses de personnel ou de maintenance. En dix ans donc, le marché a été divisé par deux en volume. Si ce marché a toujours été cyclique, et a toujours connu des à-coups importants, dans ce cas-là, les acteurs ont pu avoir le sentiment que la baisse était durable et que les niveaux antérieurs ne seraient plus atteints. Ceci a constitué une épiphanie (Dumez et Jeune-maître, 2006) : les acteurs ont dû, et du côté de la demande (essentiellement le Department of Defense – DoD) et du côté de l'offre (firmes), changer simultanément leurs représentations du marché et leurs stratégies. Le questionnement théorique concerne ici la vision des sociologues, notamment Fligstein : les chocs exogènes sont-ils suivis d'une phase de stabilisation du marché par les acteurs dominants ou observe-t-on des interactions stratégiques plus complexes ?

Enfin, le cas se caractérise par une grande stabilité de l'identité des acteurs. Souvent, les stratégies de stabilisation sont attribuées aux acteurs dominants et les stratégies de déstabilisation aux nouveaux entrants. Dans le cas des industries de défense, en raison de la crise du marché (voir ci-dessus), on n'a pas constaté de nouvelle entrée parmi les 5 premiers contractants du marché en quinze ans. Cette caractéristique devrait nous permettre de discuter la position théorique selon laquelle des acteurs dominants peuvent adopter des stratégies de déstabilisation (Roy et Yami, 2006).

Pour mener à bien l'analyse du cas, nous avons procédé à une série d'entretiens exploratoires réalisés auprès d'analystes américains spécialisés dans l'industrie de défense et de représentants de firmes de défense, entretiens qui ont été complétés par l'analyse systématique des rapports d'activité annuels des entreprises, d'articles de presse et de rapports et documents officiels relatifs au secteur de la défense (Department of Defense, US Government Accountability Office, etc.).

### 3. Analyse du cas

Comme il a été dit, l'analyse du cas de l'industrie de défense américaine va être menée en termes d'étude de séquences d'interactions stratégiques, en se centrant sur les stratégies des acteurs de marché (demandeurs, offreurs et régulateurs) visant à stabiliser et déstabiliser le marché. Deux séquences consécutives vont être analysées : la première suit la fin de la guerre froide et va jusqu'à l'apparition des systèmes de systèmes (environ 1992-1998), la seconde suit l'apparition de ces derniers (1998-2007). Les actions relatives à ces deux séquences sont synthétisées à la fin de l'analyse du cas (Figure 3).

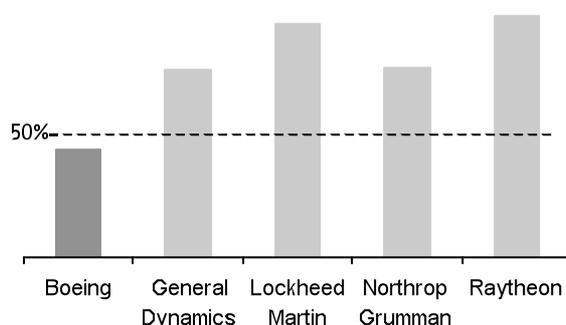
#### 3.1. Première séquence stratégique

Elle s'ouvre par une action stratégique du demandeur. En juillet 1993, le Secrétaire à la défense, Les Aspin, et le Sous-Secrétaire à la défense, William Perry, invitent à dîner les dirigeants des entreprises de défense. Ils leur annoncent que dans les prochaines années ils estiment que la moitié des firmes auront disparu. Pour les auditeurs, ce dîner constitue une épiphanie : il leur faut changer leurs façons de penser le secteur et d'élaborer leurs stratégies. Norman Augustine, alors président de Martin Marietta, parle de « *last supper* », expression qui restera comme témoignage de cette épiphanie.

Le marché se trouve donc déstabilisé par cette initiative. En réponse à cette action, les firmes ont trois stratégies possibles : sortir du marché, se spécialiser, ou développer une stratégie duale civil / militaire. Nombre de firmes sortent du marché de la défense (IBM, Texas Instruments, parmi d'autres), et cette stratégie a un effet de stabilisation. La plupart des grandes firmes se spécialisent à l'inverse dans la défense. C'est, par exemple, le cas de General Dynamics qui vend ses activités civiles (les avions CESSNA, essentiellement). Boeing est la seule à choisir une stratégie duale : au lieu de se retirer du marché de la défense, qui repré-

sentait une part assez faible de son chiffre d'affaires, elle rachète en 1997 McDonnell-Douglas, et atteint un équilibre civil/militaire d'à peu près 50/50. Ce faisant, elle est la seule à réduire ses recoupements de marché avec ses concurrents (« *market commonality* », Chen (1996)) et, ainsi, à être un acteur potentiellement déstabilisateur pour le marché, ne partageant pas la même « conception du contrôle » du marché au sens Fligstein (cf. Figure 1).

**Figure 1** – Part du chiffre d'affaires issu de l'activité défense, pour les 5 premiers contractants américains



Source : A partir du *Defense News Top 100 (2002)*

Sur le marché, l'affrontement concurrentiel reste ouvert dans la mesure où les règles n'ont pas changé : le client continue à appliquer la règle du « *winner take all* ». Sur chaque contrat d'armement, les firmes qui restent sur le marché s'affrontent et les interactions stratégiques sont marquées par une forte concurrence pour emporter chacun des appels d'offres.

Hors marché, les firmes tentent par contre de stabiliser la situation à leur profit en mettant hors jeu les autorités antitrust. Une première fusion entre Alliant et Ordnance, deux firmes de défense, avait été interdite en 1992 par la Federal Trade Commission [FTC v. Alliant Techsystems Inc., 808 F. supp (DDC 1992)], car elle aurait créé un monopole dans la fourniture des munitions pour les canons de 120mm des chars Abrams et des hélicoptères Apache. Les firmes de défense font conduire un lobbying intense pour que le secteur soit sorti du champ d'application des lois antitrust. Une commission est créée pour étudier

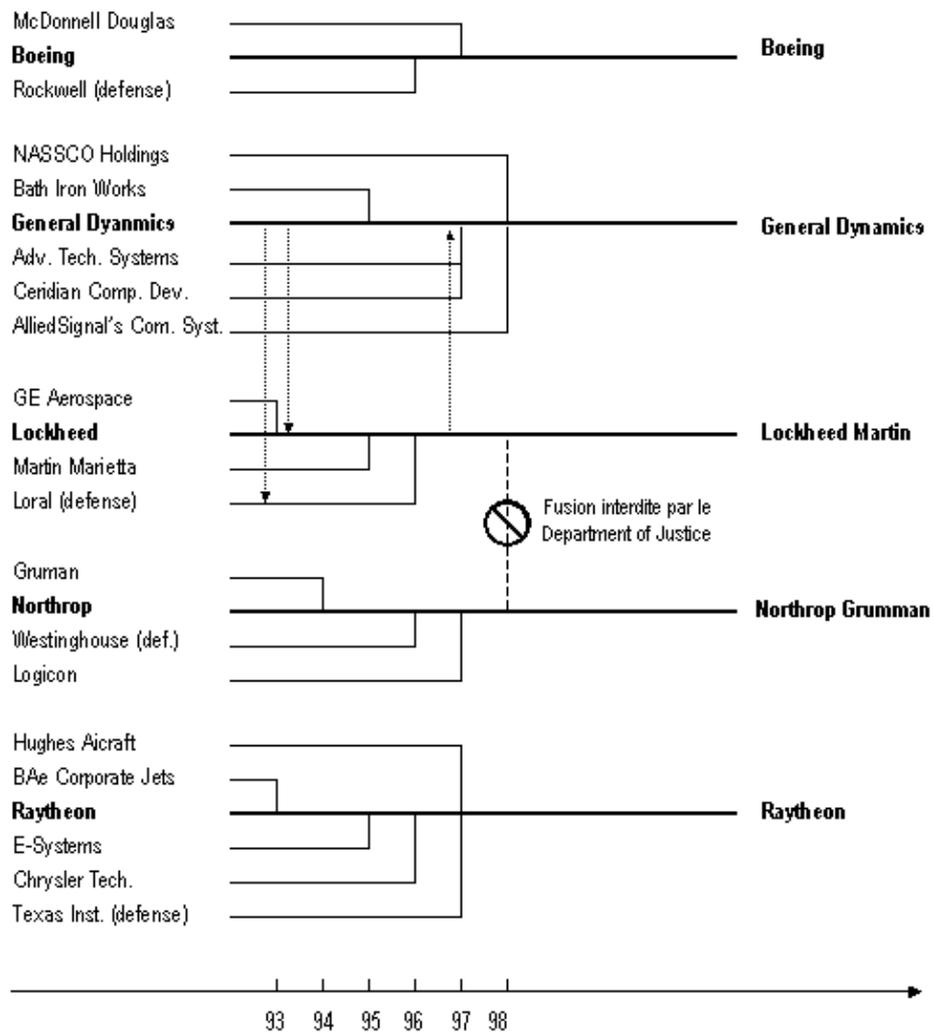
le problème. Elle rend son rapport en avril 1994<sup>1</sup>, estimant que les lois antitrust doivent continuer à s'appliquer. Le 23 mars 1998, le Department of Justice bloque le projet de fusion entre Lockheed-Martin et Northrop Grumman, mettant fin à la vague de fusions-acquisitions (cf. Figure 2) qui allait conduire, par un taux de concentration très élevé, à une forte stabilisation du marché (Dumez et Jeunemaître, 1999).

---

<sup>1</sup> DoD – Department of Defense (1994), Report of the Defense Science Board Task Force on Antitrust Aspects of Defense Industry Consolidation, Washington DC, April.

**Figure 2 – Consolidation du marché de défense américain pendant les années 90 (1<sup>ère</sup> séquence)**

*Principaux mouvements de fusions et d'acquisitions*



L'interprétation de la séquence amène à souligner plusieurs points.

Un demandeur puissant peut chercher à déstabiliser les offreurs qu'il a en face de lui pour qu'ils se restructurent. Ici, il s'agit d'un demandeur public, mais un client privé peut jouer le même rôle. Airbus a eu la même stratégie déstabilisante à l'égard de ses fournisseurs (Mazaud (2006) explique comment Airbus a rationalisé ses achats au travers de la mise en place d'une architecture industrielle consistant à confier aux équipementiers, le financement, le développement, la réalisation et la responsabilité de sous-ensembles complets).

En réponse, les offreurs peuvent avoir des stratégies de restauration du marché. Elles sont en rapport avec leur spécialisation sur ce marché, qui exprime un engagement (« *commitment* »). Mais les offreurs peuvent aussi avoir sur ce plan des stratégies plus ouvertes, réduisant les recouvrements de marché (comme cela a été le cas pour Boeing). Enfin, ils développent des stratégies politiques ou stratégies hors marché (Baron, 1996 ; Dumez et Jeunemaître, 2005). Ils ont par exemple obtenu du gouvernement des aides aux restructurations. Ils ont aussi essayé de faire sortir le secteur du champ d'application des lois *antitrusts*.

Enfin, les institutions de régulation prennent elles aussi des décisions stratégiques qui constituent des signaux pour les acteurs. Ces décisions sont souvent des réponses aux stratégies de stabilisation des entreprises.

Au total, en 1998, au moment où la fusion Lockheed-Martin / Northrop-Grumman est bloquée par les autorités antitrust, le marché semble avoir atteint une sorte d'équilibre entre stabilisation et ouverture, du fait des interactions stratégiques des différents acteurs (client, offreurs, régulateurs). Lors d'un entretien, un acteur a exprimé ce phénomène avec la métaphore de la *Major League Baseball*. Dans un tel championnat, chaque équipe gagne environ au moins un tiers de ses matchs et aucune ne gagne *a priori* plus du deux tiers de ses matchs ; dès lors, la seule incertitude concerne le tiers intermédiaire, elle est réduite mais présente. De même, il semble acquis que les *prime contractors* désormais consolidés vont demeurer sur le marché, tous gagnant un minimum de contrats et aucun ne pouvant gagner tous les contrats (du fait de l'exigence de maintien de la base industrielle) – une firme qui est *prime* sur certains contrats est également le sous-traitant d'un autre *prime* pour d'autres contrats (Boeing est par exemple sous-traitant de Lockheed Martin pour le F-22, avion de combat pour l'US Air Force) ;

mais de l'incertitude demeure quant à la position relative de ces différents *primes*.

Intervient alors une nouvelle séquence.

### 3.2. La rupture interséquentielle

A la fin des années 90, les militaires et les autorités civiles en charge des problèmes de sécurité, changent leur manière de raisonner pour anticiper le futur. Ce changement conduit à des contrats qui ne portent plus sur des systèmes, mais des systèmes de systèmes (SdS).

Jusque-là, le client militaire anticipait des menaces et commandait de nouvelles plates-formes pour répondre à ces menaces. On anticipait une attaque de bombardiers ennemis, et on commandait un nouveau chasseur (plate-forme d'armes) pour répondre à cette menace. Après la fin de la Guerre Froide, les menaces deviennent plus diverses et plus floues. On raisonne alors par « capacités ». Il faut être capable de répondre à des attaques indéterminées et diverses. Pour cela, il faut concevoir non plus des plates-formes séparées (chars, frégates, hélicoptères, avions de chasse, etc.) mais des systèmes combinant des moyens de communication extrêmement puissants permettant de gérer les situations en temps réel (on dit qu'ils sont « *network centric* »), des capteurs multiples (drones terrestres, aériens, maritimes, etc.) et divers systèmes d'armes. On ne sait pas comment évoluera ce système parce qu'on ne sait pas comment évolueront les menaces futures : le système doit être modulaire pour offrir des capacités adaptatives, et évolutif. On passe donc à des systèmes de systèmes. Le premier d'entre eux (le National Missile Defense Program, en 1997) vient de la guerre des étoiles et porte sur la défense anti-missiles : il faut un SdS capable de détruire les missiles balistiques à tous les stades de leur existence (le tir, le vol, la phase terminale du vol) ; il faut donc pouvoir capter les tirs le plus rapidement possible, transmettre l'information, prendre la décision de destruction, mobiliser le système le mieux adapté pour détruire le missile ennemi. Puis l'Army envisage une modernisation totale de ses manières de combattre, avec des véhicules pilotés et robotisés, modulaires, légers, facilement transportables par avion, des drones, des moyens de communication et de traitement de l'information. C'est le contrat Future Combat Systems (FCS) attribué en 2002. L'architecture logicielle qui permet la mise en réseau est la plus importante jamais développée dans le domaine militaire, et le tout, avec les 14 plates-formes, doit être

développé en un temps record de 5 ans et demi (c'est le temps qui était traditionnellement nécessaire pour produire une seule plate-forme).

Cette rupture est-elle exogène ? Vient-elle simplement de la manière de penser la doctrine militaire et des évolutions technologiques, notamment en matière d'information et de communication ? Deux interprétations diamétralement opposées s'affrontent.

Pour les uns (par exemple, Dombrowski et Gholz (2006)), les systèmes de système ne sont qu'un changement apparent. Le développement des systèmes nucléaires dans les années 50/60, reposant sur plusieurs systèmes (avions, missiles terrestres, missiles montés sur sous-marins), sur un système de capteurs (satellites, avions de reconnaissance de haute altitude) et sur un système de communication (le déclenchement du tir par le chef de l'exécutif), avec les moyens technologiques de l'époque, constituait un défi de même nature. Il peut y avoir évolution, mais cela ne constitue en aucune manière une révolution. Les solutions adoptées lors de la Guerre froide sont toujours viables, moyennant des adaptations.

Pour les autres (Flood et Richard (2006) par exemple), l'apparition des systèmes de systèmes constitue un point d'inflexion. Un changement profond est en train de se produire, dont l'importance et les conséquences ne sont pas encore pleinement visibles. Les relations entre le client militaire et les firmes vont en être bouleversées.

Si elles le sont en réalité, c'est sous l'effet des stratégies déployées par les acteurs, ce que montre la seconde séquence.

### **3.3. Seconde séquence stratégique**

La seconde séquence stratégique commence par deux épiphanies qui se combinent : celle du client et celle d'une des firmes dominantes, Boeing.

Le client réalise qu'il n'a plus les moyens internes de piloter la conception et le développement des SdS. Dans le passé, ce sont ses équipes projets qui ont conçu et piloté le développement des plates-formes (chars, avions, etc.) en sous-traitant la réalisation aux firmes. Là, le client estime que seules les firmes ont les moyens de concevoir et mener à bien ces énormes projets : ce sont elles qui ont les équipes, les moyens de simulation, l'expérience de la gestion de chaînes d'offres (*supply chains*) complexes. Le client crée les contrats de Lead Systems Integrator (LSI) dans lesquels il sous-traite toute la conception des SdS à une firme ou une alliance de firmes.

En face, Boeing a connu une épiphanie à la suite de la réalisation du 777. C'est le premier avion commercial à avoir été conçu en liaison étroite avec les clients (les compagnies aériennes), sur ordinateur, et en liaison avec toute la chaîne des fournisseurs. Le succès est énorme. Boeing estime avoir acquis une capacité générique : le développement en liaison avec les clients et la chaîne de fournisseurs de systèmes complexes s'appuyant sur des moyens informatiques de simulation et de tests. Boeing va donc essayer de décliner cette capacité dans des domaines divers, dont le contrôle aérien d'où elle était absente, et dans le militaire. En 1998, Boeing remporte le contrat LSI pour la défense anti-missiles. En un sens, il n'y a pas encore là de déstabilisation du marché : Boeing est une firme aérospatiale dominante. Par contre, en 2002, alliée à un concurrent plus petit, SAIC, Boeing remporte le contrat FCS, le SdS de l'Army, bousculant les fournisseurs traditionnels de cette dernière, comme General Dynamics.

Pour les concurrents de Boeing, le dilemme est simple : soit ils réussissent à prouver qu'ils ont les capacités dynamiques de devenir eux aussi LSI, soit ils sont rétrogradés au rang de simples sous-traitants (comme c'est le cas pour General Dynamics pour le contrat FCS). Lockheed-Martin est suffisamment puissante pour rivaliser avec Boeing. Effectivement, en 2002, allié avec Northrop-Grumman, Lockheed-Martin remporte le contrat LSI du SdS visant à moderniser les Garde-Côtes américains (navires, drones, avions, hélicoptères). Pour Raytheon ou General Dynamics, le défi stratégique est réel. Raytheon s'engage alors dans une série de rachats, notamment de firmes d'informatique et d'électronique (pour renforcer ses capacités de conception, de simulation et de tests) et de réorganisations internes pour essayer de devenir un LSI crédible (Depeyre, 2008).

Ces réactions stratégiques conduisent à une restabilisation du marché autour de quelques acteurs dominants. Une étude montre en effet que si 39 entreprises étaient jugées capables d'intégrer des systèmes (plates-formes) pour le client militaire, seules 21 étaient capables d'être intégrateurs de systèmes de systèmes<sup>2</sup>. En réalité, seule une poignée sont capables d'intégrer les grands SdS.

---

<sup>2</sup> Grasso V.B. (2007), *Defense Acquisition : Use of Lead System Integrators (LSIs) – Background, Oversight Issues and Options for Congress*, CRS Report for Congress, RS22631, March 26.

Conscient des risques entraînés par cette stabilisation, le client va alors développer de nouvelles stratégies visant à créer une relative dés-stabilisation, réelle ou potentielle, dans les processus de marché.

D'une part, on constate qu'il attribue les contrats de LSI à des alliances de firmes (Boeing et SAIC pour le FCS ; Lockheed-Martin / Northrop-Grumman pour le contrat des Garde-Côtes). Il est probable qu'il anticipe les situations futures en ne voulant pas donner à une firme seule une position de monopole stable et en maintenant dans le jeu, grâce à ces alliances forcées, un portefeuille de concurrents potentiels. Il cherche ainsi à préserver une certaine ouverture du marché.

D'autre part, il joue de la réversibilité. Le programme des Garde-Côtes connaissant un ensemble de difficultés, ces derniers rétrogradent l'alliance Lockheed-Martin / Northrop-Grumman au rang de premier sous-traitant (*prime contractor*) et annoncent en avril 2007 qu'ils vont eux-mêmes reprendre la position de LSI sur ce projet (nul ne sait si ce retour en arrière est réellement crédible ou non ; il suppose l'acquisition massive par le client de capacités d'expertise qu'il n'avait plus).

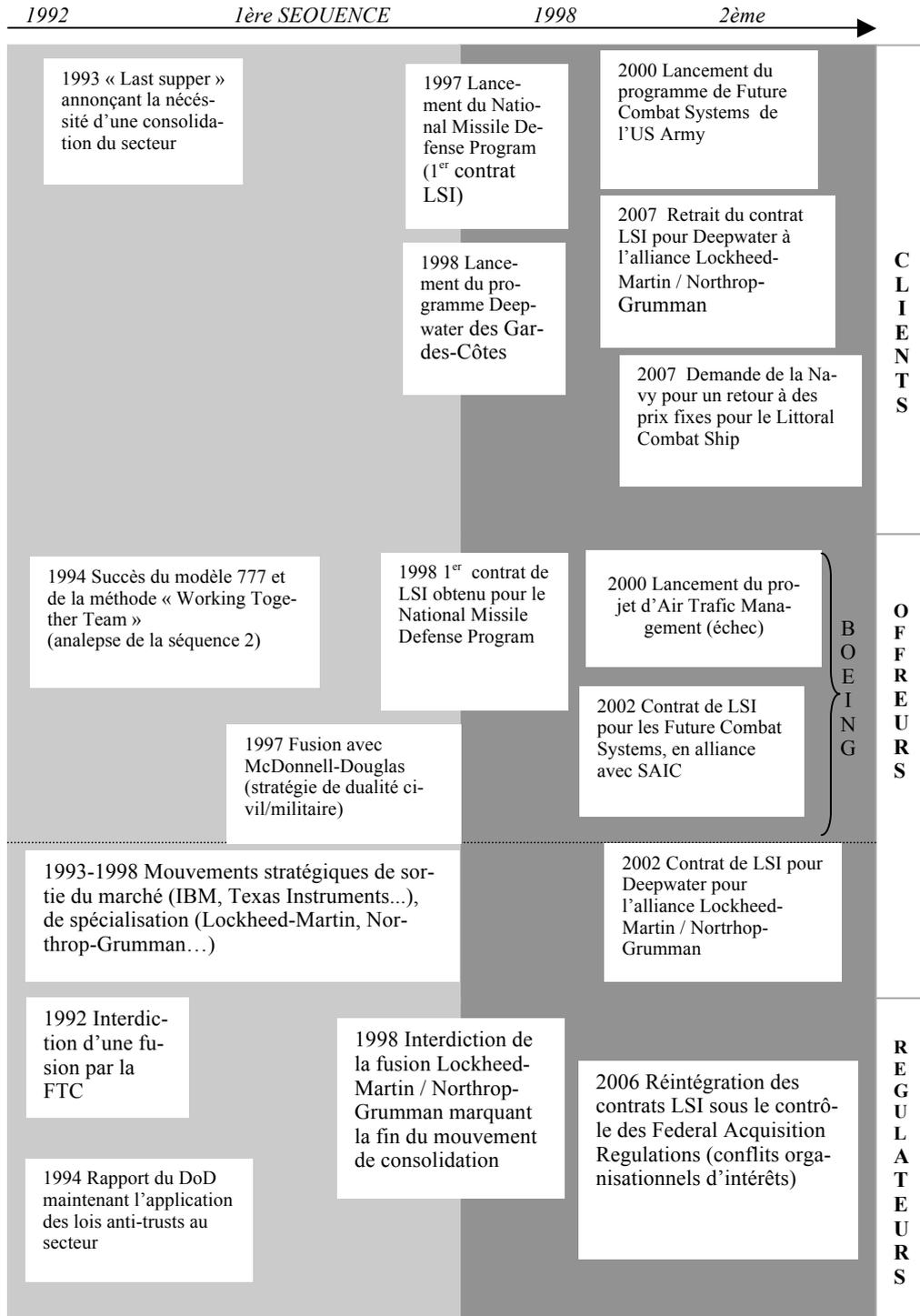
Enfin, la dimension de la régulation est mobilisée. D'abord, des règles relatives aux conflits organisationnels d'intérêts sont formulées : un LSI se voit interdire de sous-traiter à ses propres filiales une partie du développement des systèmes devant être intégrés dans le SdS (Gordon, 2005). Ensuite, on revient parfois à des contrats à prix fixes ou à des plafonds de remboursement des coûts, faisant peser le risque financier sur les firmes contractantes (en 2007, la Navy a par exemple demandé un retour à des prix fixes pour le contrat du Littoral Combat Ship, visant au déploiement d'une classe de frégates légères furtives et modulaires pour le combat en zone littorale).

La séquence n'est pas finie au moment où nous l'analysons. Mais elle illustre le jeu complexe des actions et réactions stratégiques à visée tantôt de stabilisation et tantôt de désstabilisation du marché, produisant l'articulation entre stabilité et ouverture du marché. Les séquences d'actions et réactions stratégiques sont présentées dans la figure 3<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Les contrats obtenus sont représentés dans la figure 3 comme des actions à l'initiative des offreurs, avec en regard le lancement préalable des programmes associés chez le client.

**Figure 3 – Synthèse des actions stabilisant et déstabilisant le marché (1992-2007)**



#### 4. Discussion et résultats

Il s'agissait, au travers de l'analyse d'un cas, de discuter plusieurs positions théoriques en essayant d'établir la fécondité d'une approche en termes d'interactions stratégiques. Le cas a été étudié en deux séquences consécutives. L'étude illustre plusieurs points.

Le premier apport de l'étude de cas nous paraît porter sur le fait que seule une analyse des interactions stratégiques est à même de penser l'articulation des tentatives de déstabilisation ou d'ouverture des marchés et des tentatives de stabilisation. En pensant plutôt en termes de facteurs de stabilisation et de déstabilisation, la sociologie et l'économie arrivent à mettre en évidence la double dimension des marchés – stabilité et ouverture – mais en ayant des difficultés à les articuler concrètement. La gestion, quand elle aborde séparément les stratégies de déstabilisation systématique dans les contextes dits « hyper-concurrentiels » (D'Aveni, 1995 ; Hamel et Prahalad, 1995) et les stratégies de stabilisation (partenariats, alliances, co-développement, développement de relations de confiance), peut tomber dans le même travers. Mais la notion de coopération (Le Roy et Yami, 2007) et l'étude des séquences d'actions et de réactions stratégiques (Dumez et Jeune-maître, 2005 ; Gnyawali et *al.*, 2006 ; Smith et *al.*, 2005) permettent d'aller plus loin en essayant de penser réellement cette articulation. La notion de coopération attire l'attention sur le fait que des stratégies d'affrontement concurrentiel et de déstabilisation du marché peuvent coexister avec des stratégies de coopération et de stabilisation : les premières se déroulant par exemple sur le marché et les secondes hors-marché (négociations communes avec les pouvoirs publics ou les instances de standardisation). L'étude des séquences met en évidence que les stratégies de déstabilisation des uns font l'objet de réponses stratégiques en termes de recherche d'une nouvelle forme de stabilisation des autres, et inversement. Néanmoins, elle ne confirme pas, dans le cas étudié, le schéma temporel ponctué mis en évidence notamment par les sociologues comme Fligstein, selon lesquels on constaterait une rupture du jeu stabilisé d'un marché avec l'apparition d'une nouvelle technologie (choc exogène), l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché à l'occasion de ce choc, puis une période d'instabilité caractérisée par des visions différentes du marché, et enfin une stabilisation du marché par l'imposition d'une vision partagée soutenue par un effet de domination de certains acteurs.

Le second point est qu'il est important de considérer, dans les interactions stratégiques, les trois types d'acteurs du marché que sont les clients, les offreurs et les autorités en charge de formuler les règles, comme invitent à le faire les sociologues et les économistes institutionnels, comme le font moins systématiquement les gestionnaires et les économistes industriels. Dans le cas ici étudié, le client a un rôle stratégique évident : à plusieurs moments, il développe des stratégies de déstabilisation du marché<sup>4</sup>. De même, les décisions des acteurs politiques et des institutions de régulation doivent faire l'objet d'une analyse. Les acteurs politiques peuvent être « capturés » par les entreprises et utilisés pour stabiliser le marché (dans le cas qui nous intéresse, les firmes de défense se servent des acteurs politiques nationaux et locaux pour ne pas avoir à se restructurer industriellement en fermant des unités de recherche et de production – phénomène connu aux États-Unis sous le terme de « *pork barrel* »). Par contre, les institutions de régulation, contrairement à ce qu'avance Fligstein, n'apparaissent pas capturées en ce sens et prennent des décisions qui maintiennent l'ouverture des marchés quand les stratégies de stabilisation développées par le client ou les offreurs apparaissent excessives. Ainsi, l'analyse des interactions stratégiques doit bien prendre en compte les trois types d'acteur de marché.

Peut-être le cas invite-t-il d'ailleurs à aller plus loin. Il montre en effet une extrême ambivalence des stratégies : quand un acteur développe une stratégie de déstabilisation, il garde à long terme la perspective d'une restabilisation à son profit, et il met en place les éléments rendant possible cette stabilisation. De la même manière, quand un acteur développe une stratégie de stabilisation, il se ménage la possibilité d'une déstabilisation future. Par exemple, quand le client stabilise le jeu en octroyant de très gros contrats à un petit nombre de fournisseurs, leur garantissant un statut différent de celui des autres offreurs, il préfère les

---

<sup>4</sup> On pourrait penser que ceci est lié à la nature particulière du marché : il s'agit d'un marché BtoB, dans lequel le client, en quasi-monopsonne (il faut parler de quasi-monopsonne puisque, en réalité, il existe plusieurs clients : la Coast Guard est par exemple différente du Department of Defense, et viennent s'ajouter les clients étrangers, même s'ils demeurent marginaux) joue un rôle actif. Pourtant, ce rôle actif peut être joué par les clients finaux dans les marchés BtoC. Pendant des siècles, par exemple, les consommateurs britanniques ont stabilisé le marché local en buvant un certain type de bière très particulier. Dans les années 70/80, ils ont changé de goût en se mettant à apprécier la bière blonde de type continental ou Lager. Ce changement d'attitude côté client, qu'on ne peut pas au sens propre qualifier de « stratégique », a néanmoins cons-

octroyer à une alliance de firmes. À terme, chacune des firmes ayant participé à l'alliance pourra devenir concurrent de ses partenaires. Le client stabilise donc le jeu concurrentiel tout en se ménageant la possibilité d'une ouverture future du jeu. Autre point, le cas montre que les stratégies peuvent être conjointes : dans la séquence caractérisée par le développement des systèmes de systèmes, il apparaît que le client et un offreur particulier (Boeing) ont assumé des stratégies conjointes ou au moins parallèles de déstabilisation de l'ensemble du marché, le client permettant ensuite à quelques gros concurrents (Lockheed-Martin, Northrop-Grumman, Raytheon, General Dynamics) d'entrer dans le jeu de manière à ne pas le stabiliser entièrement autour d'une relation unique avec Boeing. Autrement dit, le cas suggère qu'il peut exister des connivences entre acteurs de différents statuts (demandeurs, offreurs, instances de régulation) dans les stratégies de stabilisation ou de déstabilisation, et que l'opposition entre stratégie de déstabilisation et stratégie de stabilisation est elle-même sans doute trop tranchée : les stratégies ne relèvent pas forcément de l'une ou de l'autre, mais elles sont ambivalentes. L'étude de cette ambivalence nous paraît constituer un champ intéressant de recherches futures.

Dernier point, le cas confirme la position de base de l'économie autrichienne : sous l'effet des stratégies des acteurs qui se répondent les unes aux autres, les marchés sont robustes au sens où ils apparaissent rarement totalement stabilisés : le jeu conserve toujours une certaine ouverture. On le voit même dans ce cas extrême où un quasi-monopole pour fournisseurs un oligopole restreint sans nouvelle entrée et caractérisé par des acteurs à l'identité stable dans le temps (même s'ils se sont construits par fusions et acquisitions). Cette robustesse est liée à l'action des acteurs de marché, ce qui confirme l'intérêt d'une approche gestionnaire des phénomènes de marché, se centrant sur les interactions stratégiques.

## Bibliographie

Abolafia M. (1998), « Markets as Cultures : An Ethnographic Approach », in M. Callon (éd.), *The Law of Markets*, Oxford, Blackwell Publishers, p. 69-85.

---

titué un facteur endogène et non exogène de déstabilisation du marché (Dumez et Jeunemaître, 1992).

- Adler P.S. (2001), « Market, Hierarchy, and Trust : The Knowledge Economy and the Future of Capitalism », *Organization Science*, vol. 12, n°2, p. 215-234.
- Aoki M. (2005), « Schumpeterian Innovation of Institutions », lecture at the Tenth Conference of the International Society, Milan, June 10, 2004, revised January 11, 2005.
- Baker W.E., Faulkner R.R. et Fisher G.A. (1998), « Hazards of the Market : The Continuity and Dissolution of Interorganizational Market Relationships », *American Sociological Review*, vol. 63, n°2, p. 147-177.
- Baron D.P. (1996), *Business and its Environment*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Callon M. (2006), « La performativité de l'économie », *Le Libellio d'Aegis*, n°3, juin, p. 21-28.
- Chen M.-J. (1996), « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n°1, p. 100-134.
- Chiles T.H., Bluedorn A.C. et Gupta V.K. (2007), « Beyond Creative Destruction and Entrepreneurial Discovery: A Radical Austrian Approach to Entrepreneurship », *Organization Studies*, vol. 28, n°4, p. 467-493.
- Coriat B. et Weinstein O. (2005), « The Social Construction of Markets », *Issues in Regulation Theory*, vol. 53, p. 1-4.
- D'Aveni R.A. (1995), *Hypercompetition*, Vuibert.
- Depeyre C. (2008), « Orchestrer les actifs pour rester concurrentiel. La trajectoire stratégique de Raytheon », *Gérer & Comprendre*, n°91, mars, p. 55-66.
- Depeyre C. et Dumez H. (2007), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, n° 176, août-septembre, p. 99-110.
- Djelic M.-L., Nootboom B. et Whitley R. (2005), « Introduction to the Special Issue on "Institutions, Markets and Organization" », *Organization Studies*, vol. 26, n°12, p. 1733-1741.
- Dombrowski P. et Gholz E. (2006), *Buying Military Transformation: Technological Innovation and the Defense Industry*, New York, Columbia University Press.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (1992), « Le bras de fer concurrentiel entre l'État et les firmes. Le cas du marché de la bière en Grande-Bretagne », *Gérer & Comprendre*, mars, p. 38-49.

- Dumez H. et Jeunemaître A. (1999), « Le cadre institutionnel de la restructuration des industries d'armement : une comparaison États-Unis/Europe », *Gérer et Comprendre*, n° 57, septembre, p. 13-22.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (2001), *Understanding and Regulating the Market at a Time of Globalization: The Case of the Cement Industry*, Basingstoke, Macmillan/Palgrave.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (2005), « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences multidimensionnelles comme programme de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 1, mars, p. 27-48.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (2006), « Reviving Narratives in Economics and Management : Towards an Integrated Perspective of Modelling, Statistical Inference and Narratives », *European Management Review*, vol. 3, n°1, p. 32-43.
- Fligstein N. (1996), « Markets as Politics : A Political-Cultural Approach to Market Institutions », *American Sociological Review*, vol. 61, n°4, p. 656-673.
- Flood S. et Richard P. (2006), « An Assessment of The Lead Systems Integrator Concept as Applied to The Future Combat System program », *Defense Acquisition Review Journal*, December 2005/March 2006, p. 357-373.
- Galbraith J.K. (1954), « Countervailing Power », *American Economic Review*, vol. 44, May, p. 1-6.
- Garrette B. et Dussauge P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Éditions d'Organisation.
- Gnyawali D.R., He J. et Madhavan R. (2006), « Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior : An Empirical Examination », *Journal of Management*, vol. 32, n°4, p. 507-530.
- Gordon D.I. (2005), « Organizational Conflicts of Interest: A Growing Integrity Challenge », *Public Contract Law Journal*, vol. 35, n°1, p. 25-41.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, Vuibert.
- Koenig G. (2005), « Avant propos », in F. Bensebaa et J. Le Goff (éds.), *Stratégies concurrentielles : le renouveau théorique en pratique*, EMS, p. 7-12.
- Lachmann L.M. (1986), *The Market as an Economic Process*, New York/Oxford, Basil Blackwell.
- Le Roy F. et Yami S. (2007), « Introduction au dossier : Les stratégies de coopération », *Revue Française de gestion*, vol. 33, n° 176, p. 83-86.

- Mazaud F. (2006), « De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot : Une mutation de l'organisation du système productif « Airbus », *Revue d'Economie Industrielle*, n°113, p. 45-60.
- McKenzie D. et Millo Y. (2003), « Construction d'un marché et performance théorique. Sociologie historique d'une Bourse de produits dérivés financiers », *Réseaux*, vol. 21, n°122, p. 13-61.
- Midler C., Maniak R. et Beaume R. (2007), « Du co-développement à la co-innovation. Analyse empirique des coopérations verticales en conception innovante », Paris, 15th GERPISA International Colloquium, 20-22 June.
- Mises L. von (1985, trad. franç.), *L'action humaine*, Presses Universitaires de France.
- Möllering G. (2007), « Organizing for Market Constitution : Uncertainty and Collective Institutional Entrepreneurship », paper accepted for presentation at the Academy of Management Meeting 2007, Philadelphia.
- Mosakowski E. et Earley P.C. (2000), « A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°4, p. 796-812.
- Nooteboom B. (2002), *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*, Cheltenham, Edward Elgar.
- North D.C. (2005), *Understanding the Process of Economic Change (Princeton Economic History of the Western World)*, Princeton, Princeton University Press.
- Pettigrew A.M. (1997), « What Is A Processual Analysis? », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n°4, p. 337-348.
- Philips L. (1995), *Competition Policy: A Game-Theoretic Perspective*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Roy P. et Yami S. (2006), « Stratégie de rupture dans un oligopole. Le cas des salles de cinéma », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 167, octobre, p. 157-181.
- Smith K.G., Ferrier W.J. et Ndofor H. (2005), « Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions », in Hitt M. et al.(éds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, p. 315-361.
- Steiner P. (2005), « Le marché selon la sociologie économique », *Revue Européenne des Sciences Sociales*, vol. 43, n°132, p. 31-64.
- Uzzi B. (1996), « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect », *American Sociological Review*, vol. 61, p. 674-698.

- Williamson O.E. (1998), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, Free Press.
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications (3rd edition).