

Séquences stratégiques relationnelles : le jeu coopétitif de *Microsoft* dans le processus de normalisation OOXML

Saïd Yami ● Hervé Chappert ● Anne Mione

Résumé. La question de recherche traitée dans le présent article est la suivante : un leader peut-il utiliser la coopétition comme stratégie de contrôle de son marché ? L'étude porte sur la façon dont *Microsoft* a géré les modes relationnels dans la situation de coopétition au sein du comité technique de l'AFNOR chargé de présenter la position française sur son projet de nouvelle norme OOXML. Une perspective dynamique est envisagée. Les résultats montrent que le leader peut utiliser la coopétition comme stratégie de contrôle de son marché. Ils mettent en évidence le jeu du leader le long du processus de normalisation qui se caractérise par un management subtil selon des séquences clés par le recours à différents modes relationnels (coopération, concurrence et coopétition) qui lui permettent d'arriver à ses fins.

Saïd Yami

Université de Lille 1 - LEM
CNRS 9221 et KEDGE Business
School, Marseille
said.yami@iae.univ-lille1.fr

Hervé Chappert

Université de Montpellier, MRM
herve.chappert@umontpellier.fr

Anne Mione

Université de Montpellier, MRM
anne.mione@umontpellier.fr

Entre 2007 et 2008, des directives nationales ou supranationales demandent aux organisations publiques, et conseillent aux organisations privées de n'utiliser que des logiciels bureautiques produisant des documents normalisés¹. La suprématie du leader *Microsoft* sur le marché du logiciel bureautique est alors sérieusement menacée. En effet, les documents produits par ses logiciels bureautiques (*Word* pour le traitement de texte et *Excel* pour le tableur notamment) ne répondent à aucune norme institutionnelle.

Bien sûr, *Microsoft* a déjà perçu que des changements sont en voie de se dessiner sur ce marché et que ses concurrents sont en train de manœuvrer pour diminuer son emprise sur les logiciels bureautiques auprès de ses principaux clients : les organisations publiques. Mais les délais de réaction sont courts, le contexte est inhabituel pour le leader et les options stratégiques sont réduites. Quelle peut être la réaction de *Microsoft* pour protéger son leadership sur le secteur des logiciels bureautiques devant cette nouvelle règle du jeu concurrentiel ?

D'un point de vue stratégique, trois options sont envisageables. La première option privilégie la compétition entre un standard *de facto* et un standard *de jure*. *Microsoft* conserve son standard *de facto* et engage une lutte contre le nouveau standard *de jure*. Dans cette option, *Microsoft* continue de proposer ses documents, sans en changer le format, et attend de voir si ses standards *de facto* (.doc et .xls)², bien implantés sur le marché, résistent à la montée en puissance de la norme institutionnelle ODF. Il se positionne ainsi en leader du marché qui n'envisage pas que les perturbations du jeu concurrentiel puissent menacer sa prédominance. Toutefois, en agissant ainsi, *Microsoft* prend le risque de perdre ses clients institutionnels et de favoriser l'émergence de concurrents sur les marchés publics. Ses concurrents pourraient aborder ensuite le marché des particuliers avec agressivité et menacer aussi sa suprématie sur ce secteur.

Dans la deuxième option, *Microsoft* renonce à une concurrence entre

1. Norme *de jure* édictée par un organisme de certification officiel, qui s'oppose à une norme *de facto* qui émerge du marché.

2. Extensions des documents bureautiques produits par *Word* et par *Excel*.

standards. Il adopte la norme *de jure*. Il accepte que la compétition se réalise sur le terrain de ses concurrents. *Word* et *Excel* produiraient alors des documents conformes à la norme (ODF) et *Microsoft* continuerait à répondre aux appels d'offres publics et à vendre ses produits auprès des grands groupes. Mais cette solution, en donnant du crédit à une norme issue des travaux de ses concurrents directs les propulse dans l'arène de la concurrence avec des armes similaires.

La troisième option est spécifique et allie deux formes opposées, l'une, ouvertement concurrentielle et l'autre, coopérative : *Microsoft* décide d'entrer, à son tour, dans un processus de normalisation³ de documents bureautiques pour faire reconnaître son format propriétaire comme une norme *de jure*. Dans la mesure où une norme institutionnelle existe déjà, cette option revêt un caractère agressif. En même temps, le porteur de projet doit réussir à obtenir l'adhésion des participants au processus normatif qui est par essence coopératif. Ainsi, *Microsoft* est obligé de coopérer pour répondre à une perturbation des règles du jeu du marché. Cette stratégie, si elle arrive à son terme, lui permet non seulement de rester l'acteur majeur sur le marché mais aussi d'être à l'origine d'une des deux normes *de jure* du marché et ainsi d'obtenir un avantage concurrentiel potentiel.

Microsoft a choisi cette dernière option qui l'amène à envisager une situation inédite. En effet, il se retrouve dans un contexte formel (ODS) où la coopération avec ses rivaux est imposée. Nous nous demandons alors, comment *Microsoft* habitué à des stratégies de domination (compétition) va gérer une telle situation ?

Au regard de la littérature qui étudie les processus de standardisation, plusieurs travaux aboutissent à une réflexion sur les modes relationnels privilégiés par les acteurs et à leur caractérisation. Ainsi, Oshri et Weeber (2006) soulignent que les deux modes relationnels (compétition et coopération) peuvent coexister à différents stades de l'élaboration d'une norme *de facto* ou *de jure*. Ils montrent ainsi qu'à chaque stade de l'élaboration d'une norme les acteurs ont le choix entre des modes relationnels purs (Pure Mode) de coopération ou de compétition, ou différents niveaux de mode hybride (Hybrid Mode). Cette approche a déjà été développée dans de nombreux travaux (Axelrod et Mitchell, 1995 ; De Laat, 1999) et souligne l'intérêt d'approfondir la connaissance des modes relationnels (coopération et compétition comme « Pure Mode » et coopération comme « Hybrid Mode ») lors de l'émergence d'une norme officielle. Ainsi, des travaux empiriques montrent la variété des modes relationnels dans le processus de normalisation, depuis l'agressivité concurrentielle (Mione et Leroy, 2013) jusqu'à la coopération (Mione, 2009) dans l'émergence d'un marché nouveau.

Dans une perspective néo-institutionnelle, Garud et al. (2002) étudient la mise en place d'un standard technologique proposé par son concepteur – normalisation de Java sponsorisée par Sun Microsystems–. Il est intéressant de voir que les tensions mises à jour par leur étude correspondent aussi à la mise en évidence de modes relationnels hybrides pendant les processus de normalisation. Selon leur analyse, la standardisation apporte des opportunités mais aussi des contraintes et elle implique de la « coopération ». Les concurrents doivent coopérer pour aboutir à un consensus et il peut être difficile pour les différents acteurs de concilier leurs intérêts personnels et collectifs. Deux propriétés –« Structuration » et « Coopération » – contribuent à alimenter un certain nombre de défis que doit relever l'initiateur de la norme.

Globalement, l'imposition d'un standard sur son marché est considérée comme un facteur important et générateur d'avantage concurrentiel (Pralhad, 1998). Garud et al. (2002) et Oshri et Weeber (2006) identifient la coopération comme un mode relationnel présent lors de l'élaboration de standards institutionnels édictés par des ODS. Pourtant, les stratégies qui y sont déployées mettant en place une coopération entre concurrents (Chiao et al., 2007), ont fait

3. Le processus de normalisation a lieu dans un Organisme de Standardisation (ODS). Par exemple en France l'AFNOR est un ODS.

l'objet de rares études (Leiponen, 2008). Au sein de ces organismes, tous très différents (Chiao et al., 2007), tout est mis en place pour favoriser la coopération, alors qu'informellement, une compétition féroce peut s'installer pour aligner les choix des normes avec les positions des participants sur le marché. La connaissance des stratégies spécifiques aux ODS mérite d'être approfondie (Axelrod et Mitchell, 1995 ; De Laat, 1999).

En changeant de littérature, les recherches sur la coopération ne s'intéressent pas explicitement aux ODS. Quelques travaux appréhendent les normes sous l'angle des stratégies collectives (voir par exemple Demil et Lecocq, 2006 ; Mione, 2006; Tellier 2006) mais ne les étudient pas en tant que réponse stratégique individuelle à des perturbations concurrentielles. Remarquons à ce stade que l'analyse à un niveau micro des processus de décision conduisant à la coopération et leurs conditions préalables manquent encore dans la littérature (Mariani, 2009). Les chercheurs se focalisent sur ce que les firmes font dans des configurations coopératives plutôt que de s'intéresser à comment et pourquoi la coopération se produit.

La nature de la coopération n'est pas au centre des réflexions menées sur le management de la coopération qui se pose principalement en termes de gestion des tensions et leur prise en compte par les acteurs organisationnels. Par ailleurs, dans la plupart des travaux, la coopération est érigée en objectif ultime qui se veut supérieur aux stratégies relationnelles pures –concurrence ou coopération–, dans la mesure où le comportement coopératif correspond à la combinaison des avantages de l'une et de l'autre stratégies (Lado et al., 1997 ; Bengtsson & Kock, 1999, 2000).

Les recherches antérieures sur la coopération ne prennent pas en compte le statut des acteurs impliqués dans la relation comme par exemple les leaders. Elles n'envisagent pas non plus les caractéristiques des acteurs dans le périmètre d'action stratégique, ni leurs intentions. Ainsi, les travaux empiriques portent principalement sur des dyades entre FMN (par ex. le cas de Samsung et Sony : Gnyawali et Park, 2011) ou entre PME (par ex. Gnyawali et Park, 2009), sur des projets de grandes firmes (par ex. EADS / Thales : Fernandez et al. 2014) ou sur les réseaux (par ex. les réseaux de R&D : Ritala et Hummerlina, 2009). Il n'existe pas de travaux qui ont tenté de caractériser le comportement coopératif d'un leader sur un marché.

Ce constat nous amène à traiter la question de recherche suivante : un leader peut-il utiliser la coopération comme stratégie de contrôle de son marché ? L'étude porte sur la façon dont *Microsoft* a géré les modes relationnels dans la situation de coopération au sein du comité technique de l'AFNOR chargé de présenter la position française sur son projet de nouvelle norme OOXML.

En envisageant une perspective dynamique, les résultats montrent en particulier que le leader peut utiliser la coopération comme stratégie de contrôle de son marché. Le jeu du leader le long du processus de normalisation se caractérise par un management subtil selon des séquences clés par le recours à différents modes relationnels (coopération, concurrence et coopération) qui lui permettent d'arriver à ses fins.

Nous développons dans une première section le cadre théorique à la base de notre réflexion, qui lie coopération au processus de normalisation institutionnelle. Dans la deuxième section, nous présentons les éléments de méthode et leur justification. Les résultats de nos analyses font l'objet de la troisième section. Enfin, une quatrième section propose une discussion conclusive qui met en perspective nos résultats par rapport aux approches de la coopération.

COOPÉTITION ET PROCESSUS DE NORMALISATION

Parmi les théorisations de la coopétition⁴, nous mobilisons le cadre d'analyse proposé par Lado et al. (1997) qui permet de traiter la question du statut des acteurs sur un marché et les stratégies des leaders. Les auteurs décrivent, sans la nommer, la situation de coopétition, à travers leur modèle synchrétique de comportement stratégique de recherche de rente. Dans leur modélisation fondée sur des éléments théoriques issus de la théorie des jeux, de la Resource Based View et de la théorie des réseaux, les auteurs proposent d'envisager la combinaison des orientations compétitive et coopérative dans l'objectif de la recherche de rente.

Ainsi, selon l'orientation dominante – concurrentielle ou coopérative⁵ –, Lado et al. (1997) identifient quatre configurations exprimant des comportements stratégiques de recherche de rente : monopolistique, collaborative, concurrentielle et synchrétique. Dans le comportement de recherche de rente monopolistique, une entreprise choisit de n'avoir ni de relation d'affrontement, ni de relation de coopération. La recherche de rente est concurrentielle ou coopérative selon que l'orientation concurrentielle et réciproquement coopérative est forte.

Le comportement synchrétique, né de la présence d'une forte concurrence simultanément avec une forte coopération, correspond à une forme pure de coopétition. Il s'agit de la stratégie la plus performante dans la mesure où elle représente un « équilibre dynamique (ou synchrétisme) entre stratégies concurrentielle et coopérative » (p. 122) en profitant des bénéfices de chacune. Le comportement synchrétique de recherche de rente « accentue les effets somme positive et augmentation de l'efficacité de la concurrence et de la coopération » (p. 123). Dans ce modèle, l'existence des deux formes de relations est simultanée. Le comportement synchrétique est la résultante de deux orientations contradictoires.

Dans les standards technologiques issus du marché la concurrence est spécifique car elle est fatale au perdant (Shapiro et Varian, 1999 ; Brookey, 2007). Le processus de normalisation institutionnelle consiste à réguler cette compétition au sein des ODS. Les concurrents décident alors de renoncer à une guerre des standards et préfèrent, soit organiser la compatibilité entre les deux technologies en concurrence, soit coopérer pour définir un standard commun (David et Greenstein, 1990).

Les ODS constituent donc un contexte idéal pour mettre en œuvre cette forme de coopération. Leur rôle consiste à créer un environnement permettant de rassembler, sur la base du volontariat, les différents intervenants du marché – producteurs, clients, utilisateurs, institutions – et à installer les conditions formelles nécessaires (partage des informations, échanges de propositions, négociation, vote et finalement atteinte d'une position commune consensuelle) pour garantir qu'un travail commun se réalise dans le but de produire une solution qui favorisera les échanges et bénéficiera à l'ensemble du marché. Cet environnement institutionnel comporte des caractéristiques spécifiques telles que les votes, les règles de majorité, les processus formels, l'action collective et la politique publique. Ce mécanisme impose une communication explicite et la négociation avant que les choix irrévocables soient pris – ce que Foray (1994) appelle « convergence⁶ » – ; la norme émise étant un standard « *de jure* ».

Cet environnement institutionnel impose un certain niveau de coopération. Le processus de normalisation institutionnel exige le consensus et pas uniquement une simple règle de majorité de vote qui encouragerait les coalitions. L'objectif est de favoriser une véritable stratégie collective qui permettrait que les intérêts individuels se réalisent au travers d'un intérêt commun partagé (Astley et Fombrun, 1983). Ce paradigme se fonde sur le développement d'avantages

4. Dans son acception originelle, la coopétition est la relation qui lie une firme à son complémenteur dans le réseau de valeur (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Elle est dyadique et paradoxale dans le modèle de Bengtsson et Kock (1999 et 2000).

5. Lado et al. (1997) explicitent cette orientation dans les termes suivants: "Our conceptualization enables us to examine the dynamic interplay between competitive and cooperative phenomena. Thus, we show the dimensions ranging from low to high, reflecting degrees of interdependence rather than the presence or absence of competition or cooperation" (p.118).

6. La convergence signifie que chaque contributeur au nouveau standard fait un pas vers l'option concurrente. Le standard est alors le produit d'un mouvement de convergence vers une unique référence qui combine les propositions alternatives précédentes. Cette attitude coopérative n'élimine pas la concurrence. Les chercheurs observent que le choix de participer à la définition de nouveaux standards au sein des ODS se fonde sur le souhait d'influencer la définition de ces standards dans un sens qui leur soit favorable (Chiao, Lerner & Tirole, 2007 ; Leiponen, 2008 ; Simcoe, 2007).

collaboratifs (Contractor et Lorange, 1988 ; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2000 ; Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Kogut, 1989) qui constituent une façon pertinente de gérer les interdépendances en visant des bénéfices mutuels (Astley, 1984 ; Borys et Jemison, 1989 ; Thorelli, 1986). Les entreprises choisissent cette stratégie pour obtenir des bénéfices supérieurs à ceux qu'elles auraient obtenus sans collaboration ou alliance. La philosophie de la normalisation institutionnelle est donc de tendre vers l'intérêt global du marché, et les concurrents sont supposés coopérer pour réaliser une solution médiane permettant un effort minimum à chacun des concurrents, chacun faisant un pas vers les autres pour y aboutir.

Pourtant, cette situation est paradoxale. Les concurrents doivent intégrer des objectifs antagonistes entre leur intérêt individuel et un destin collectif du standard sur lequel ils œuvrent ensemble (Baumard, 2000). Les concurrents peuvent être tentés de pousser le standard vers une direction particulière dans laquelle l'entreprise bénéficie d'expertise et de compétences clés. Elle doit néanmoins conserver à l'esprit l'intérêt de l'ensemble du marché, non seulement parce qu'elle est missionnée en ce sens par l'ODS, mais surtout parce que l'objectif final est que la norme éditée soit effectivement adoptée par le marché et emporte donc l'adhésion des autres participants au standard et plus globalement de l'ensemble des intervenants du marché.

Ces éléments permettent de souligner la spécificité du contexte de normalisation dans les instances officielles (ODS) : le contexte est formel, la coopération est contrainte, le leader doit adopter une position favorisant le consensus car le clivage interromprait le processus. Cette situation particulière est susceptible de modifier les observations empiriques menées jusque là sur le lien entre leadership et standardisation. De manière générale, lorsqu'une entreprise se trouve en position d'imposer une technologie aux autres ou lorsqu'elle est la seule en mesure de l'offrir, cela lui confère un rôle de leader sur le marché. Ainsi, selon Besen et Farrell (1994), l'entreprise qui détient le standard gagnant dans une compétition entre standards anticipe une position monopolistique. L'inverse est également vrai. C'est dans la mesure où une entreprise est perçue comme leader que la technologie qu'elle propose a des chances d'être adoptée majoritairement par le marché. Ainsi, en présence de deux technologies rivales, les adopteurs se réfèrent à la capacité de l'entreprise à endosser le rôle de leader pour réaliser leur choix (Arthur, 1989 ; David, 1987). Les clients anticipent qu'un seul standard sera finalement gagnant et ils montrent davantage de confiance au leader déjà installé pour définir le nouveau standard. Son statut de leader lui bénéficie dans l'émergence d'un nouveau standard. Néanmoins, ce statut peut également être encombrant dans les instances de normalisation institutionnelles. En effet, les polémiques qui se font jour dans la presse notamment contre les leaders dominants qui menacent de contourner les lois de la concurrence, peuvent être mises au jour dans les instances institutionnelles (ODS) dont le but est précisément d'organiser le fonctionnement du marché.

La coopération peut alors apparaître comme une posture que le leader lui-même doit adopter dans le contexte de la normalisation institutionnelle. Hors de ce contexte particulier, la littérature empirique souligne que la coopération apparaît particulièrement adaptée pour les leaders comme le montre le cas de Sony et Samsung dans le secteur de la télévision haute-définition (Gnyawali et Park, 2009, 2011). Sur un plan théorique, dans le modèle de Lado et al. (1997), le statut des concurrents et coopérateurs n'intervient pas explicitement. Pourtant, le comportement monopolistique de recherche de rente évoque les stratégies traditionnellement attribuées au leader.

Nous considérons donc le contexte institutionnel de normalisation comme un révélateur de la façon dont un leader peut gérer une situation de coopération. Nous saisissons cette situation particulière pour observer comment un leader

intègre les codes institutionnels et développe des aptitudes relationnelles subtiles entre concurrence et coopération, pour servir une stratégie individuelle tout en construisant une adhésion collective.

MÉTHODE

Sur la base du cas exemplaire que représente *Microsoft* dans un processus de normalisation institutionnelle, cette recherche est principalement qualitative et vise à comprendre un phénomène dans toute sa dynamique et sa complexité. Dans cette perspective, l'étude de cas est la méthode adéquate (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1984). Nous présentons, dans un premier temps, le contexte de notre étude ; ensuite, la méthode de collecte et de traitement des données ; et enfin, notre approche des modes relationnels.

PRÉSENTATION DU CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Alors qu'existe déjà une norme ISO décrivant un format de document ouvert (ODF), *Microsoft* lance de nouveaux travaux normatifs pour qu'un format alternatif (OOXML) soit également normalisé. La situation déclenche des polémiques (plusieurs normes portant sur le même objet peuvent-elles coexister ?) et une situation de rivalité et les participants aux travaux normatifs de l'ISO doivent se positionner sur l'opportunité d'une nouvelle norme.

La logique de *Microsoft* est compréhensible. Il domine le marché des logiciels bureautiques depuis 1980, propose que le format alternatif issu du logiciel Pack Office soit normalisé à l'ECMA, organisation professionnelle de développement de standards (ODS). *Microsoft* justifie ce second standard par des différences d'utilisation entre ODF et OOXML. Un groupe spécifique est constitué, présidé par *Microsoft*, au sein de l'ECMA (ECMA TC45) qui valide OOXML comme standard officiel de l'ECMA (ECMA 376), le 7 décembre 2006. Ensuite, l'ECMA soumet ce format à l'ISO en utilisant la procédure Fast track qui prend place en deux étapes :

- Une première phase – achevée en février 2007 – : une enquête pour identifier de possibles contradictions entre le texte proposé et les standards internationaux existant.

- Une seconde phase : une enquête de cinq mois concernant l'opportunité de donner à ce document le statut de norme ISO - achevée en août 2007 : En cas de non obtention d'une décision par consensus (approbation, ou désapprobation argumentée et justifiée, ou abstention), une enquête probatoire serait organisée.

Le 2 avril 2008, le format OOXML est approuvé par l'ISO en tant que norme ISO 29500. L'AFNOR (organisme de normalisation français) a émis deux votes : un premier vote « négatif⁷ » et un second « abstention » en proposant un scénario de convergence entre les deux formats ODF et OOXML⁸.

L'étude porte précisément sur la façon dont *Microsoft* a géré les modes relationnels dans la situation de coopération au sein du comité technique de l'AFNOR chargé de présenter la position française sur le projet de la nouvelle norme institutionnelle OOXML.

COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNÉES

Collecte des données. Relativement aux sources primaires, quatre entretiens ont été réalisés avec des experts d'une durée d'une heure par personne. Un des auteurs a coordonné un événement scientifique au sein de EURAS (European Academy for Standardization) en juin 2007 qui s'est tenu à Skövde en Suède, réunissant quatre spécialistes pour débattre de la thématique.

7. Communiqué officiel de l'AFNOR (3 septembre 2007) : « Suite aux délibérations finales lors de la réunion de sa commission de normalisation qui s'est tenue les 28 et 29 Août, AFNOR ne ferme pas la porte à une reconnaissance par l'ISO d'Office Open XML. Elle propose à l'ISO d'organiser la convergence entre l'ODF et l'Office Open XML [...]. Techniquement, ceci a amené AFNOR à émettre un vote négatif sur le projet tel qu'il est présenté. Ce vote négatif est cependant assorti de commentaires dont AFNOR demande la prise en compte pour lui permettre de reconsidérer sa position ».

8. Voir Annexe B pour une vue d'ensemble des processus de normalisation de ODF et OOXML.

Le guide d'entretien a porté sur deux dimensions principales : les motifs qui ont poussé *Microsoft* à entrer dans le processus et des éléments de contexte ; les différentes parties-prenantes en jeu et leurs comportements durant le processus de normalisation. Enfin, un autre auteur a participé à la réunion de constitution du Comité Technique (CT) à l'AFNOR le 10 mai 2007 à Paris. Cette réunion a duré 4 heures. En tant que membre de ce CT, il a eu accès à des sources de première main via la plateforme collaborative mise en place par l'AFNOR, à celle mise en place par l'entreprise du Président du CT et à l'ensemble des échanges via courriers électroniques durant les travaux normatifs de mai 2007 à fin août 2008. Les données secondaires sont issues principalement de Sites Web officiels institutionnels et professionnels, de rapports techniques et d'autres sources d'information (presse spécialisée électronique et blogues de consultants) qui ont servi à construire le cas. Le tableau 1 fournit de manière exhaustive le détail pour chaque source de donnée.

Tableau 1. Sources primaires et secondaires

Sources primaires	
Entretiens avec des experts	1 directeur de projet sur l'e-gouvernement de l'OCDE le responsable AFNOR du Comité Technique le directeur des standards au CEN (Comité Européen de Normalisation) le directeur technique et sécurité <i>Microsoft-France</i> (le 19/06/2008)
Entretiens avec des intervenants (à l'occasion de la coordination d'un évènement scientifique)	1 représentant de Sun Microsystems 1 représentant de l'ECMA la présidente de la chaire de normalisation à l'EISTI la présidente de EURAS
Sources de première main	Courriers électroniques et pièces jointes (rapports techniques, comptes rendus des débats et discussions, propositions des participants, résultats définitifs des votes à l'AFNOR et à l'ISO) ; soit plus d'un millier de pages permettant de retracer le processus de normalisation dans son ensemble.
Sources secondaires	
Sites officiels institutionnels (.org, .gouv, .fr)	iso.org, oecd.org, oasis-open.org, afnor.org, ecma-international.org, xml.coverpages.org, W3.org, references.modernisation.gouv.fr
Sites officiels professionnels (.com)	Microsoft.com, Clever-Age.com, h71028.www7.hp.com (Hewlett-Packard)
Rapports techniques	iso/iec29500, livre blanc d'oasis rapport OOxml, rapport technique de l'ECMA 378, référentiel général d'interopérabilité
Autres sources d'information	Presse spécialisée électronique et Journal officiel : Zdnet.fr, Computer Weekly [serial online], Journal officiel
Blogues	blogs.msdn.com (Integrated blog from the <i>Microsoft</i> Developer Network), durusau.net (Patrick durusau, OpenDocument editor), adjb.net (Alex Brown's weblog, portabilité des documents)

Traitement des données. L'étude porte sur un contexte précis de coopération (organisé par l'institution française de normalisation l'AFNOR) dans lequel les participants représentent les acteurs sur le marché. *Microsoft* est le protagoniste qui porte le projet de nouveau standard (OOXML), les autres participants sont de différente nature : des associations et institutions représentant des utilisateurs, des concurrents directs ou indirects et des partenaires qui s'expriment pour ou contre le projet. Les entretiens avec les

experts et les intervenants, ainsi que l'ensemble des données secondaires ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique permettant de comprendre en profondeur le cas et son contexte.

Quant aux courriers électroniques envoyés⁹, nous les avons d'abord classés selon quatre catégories, pour retenir 202 courriers électroniques exploitables (voir Tableau 2).

Les courriers électroniques de la Catégorie 1 sont des courriels liés à l'organisation matérielle des réunions (plan d'accès à l'Afnor, changements de dates de réunions, etc.). La Catégorie 2 regroupe des courriels insultants, politiques ou sans rapport avec la normalisation OOXML. La Catégorie 3 est constituée des courriels en relation avec le projet de normalisation OOXML. Enfin, la Catégorie 4 rassemble les courriels dont la teneur porte sur un autre projet de normalisation (ODF).

Tableau 2. Nombre de courriers électroniques exploitables

Courriers électroniques (CE) envoyés / catégories	Nombre de CE
CE Catég. 1 – Organisationnels purs -	50
CE Catég. 2 – Hors de propos -	17
CE Catég. 3 – Exploitables -	202
CE Catég. 4 – ODF 26300 -	3
Total CE envoyés	272

APPROCHE CHOISIE DES MODES RELATIONNELS

Grille de codage utilisée. En nous appuyant sur les préconisations de Miles et Huberman (2003), nous avons adopté une grille de codage thématique qui distingue trois modes relationnels –coopération, concurrence et coopération– afin de caractériser les comportements des participants durant le travail normatif. Ces trois modes relationnels sont des construits multi-dimensionnels à partir d'une appréciation de l'ensemble des discours produits, exprimés par le contenu des courriers électroniques envoyés, selon les caractéristiques que nous décrivons ci-après.

Dans un premier temps, nous avons considéré les distinctions opérées dans la littérature dédiée aux alliances stratégiques et l'idée de tensions qui émergent dans un processus collaboratif (Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2004). De manière générique, nous avons retenu de la perspective dialectique de Das et Teng (2000) la tension « coopération vs compétition » et de la proposition critique de De Rond et Bouchikhi (2004), qui élargissent le champ de l'organisation aux sciences sociales, la tension « vigilance vs confiance » qui nous permet d'exprimer plus finement la compétition et la coopération.

Ensuite, de manière plus spécifique, nous avons voulu enrichir nos construits en tenant compte du contexte de production du discours (discours écrit prenant la forme de courriers électroniques). Nous avons utilisé les caractéristiques de la confiance et de la défiance¹⁰ de Lewicki et al. (1998) dans la mesure où confiance et défiance sont des variables considérées comme indépendantes donc pouvant être mesurées séparément, leurs caractéristiques se retrouvant dans le contexte qui caractérise la production du message. Nous avons ajouté le ton du message pour déceler s'il est plutôt dans le registre agressif ou celui plus conciliant et apaisé. Enfin, nous avons pris en considération

9. Les courriers reçus ont été exclus de l'analyse dans la mesure où les courriers électroniques sont envoyés à un individu, un groupe ou n groupes ce qui n'est pas significatif pour notre analyse des échanges. Les courriers envoyés expriment le degré de participation et le poids des différents groupes.

10. Nous ne discutons pas ici la différence entre vigilance et défiance. Les deux notions s'opposent toutes deux à la confiance (cf. de Rond et Bouchikhi 2004, Lewicki et al 1998). La vigilance peut être vue entre la confiance et la défiance (cf. Puthod 1995). Nous choisissons plutôt la défiance vs la confiance qui nous paraît plus discriminant.

la qualité de l'information communiquée en fonction de l'objectif de normalisation du CT, selon sa nature constructive ou non contributive.

Ces modes relationnels expriment la posture des participants durant les travaux normatifs qui peut être qualifiée de « Coopérative » (lorsque le poids est de 4), « Concurrentielle » (lorsque le poids est égal à 0) ou « Coopétitive » (lorsque les poids vont de 1 à 3 : exprimant trois nuances qui sont respectivement la « Coopétition compétitive », la « Coopétition coopérative » et la « Coopétition équilibrée¹¹ ».

Nous avons procédé à un classement thématique des courriels selon qu'ils suggèrent un comportement coopératif ou compétitif ou qu'ils expriment un contenu où les deux comportements sont présents simultanément ou un propos ambigu. Le Tableau 3 présente un extrait de la catégorisation utilisée pour classer les courriels.

Tableau 3. Catégorisation des courriels

Proxy d'analyse	Confiance		Défiance		Ton		Information		Score	Classification
	élevée	faible	élevée	faible	agressif	conciliant	Constructive	Non contributive		
Poids / Coopération	1	0	0	1	0	1	1	0		
Courriel 86 (Pro OOXML)	1			1		1	1		4	Coopération
Courriel 32 (Contre OOXML)	1			1		1	1		4	Coopération
Courriel 185 (Pro OOXML)		0		1		1		0	2	Coopétition équilibrée
Courriel 242 (Contre OOXML)		0	0		0			0	0	Compétition
Courriel 76 (Pro OOXML)	1			1		1		0	3	Coopétition coopérative
Courriel 17 (Contre OOXML)		1	0			1	1		3	Coopétition coopérative

Poids : 4 Coopération ; 3 Coopétition coopérative ; 2 Coopétition équilibrée ; 1 Coopétition compétitive ; 0 Compétition

Nous obtenons ainsi un classement des courriels par catégorie d'expéditeurs et par mode relationnel. Nous remarquons que la coopétition est obtenue avec des états concurrentiels et collaboratifs de même intensité. Ainsi, la coopétition peut elle-même être graduée de faible à fort. L'Annexe A présente ce que nous entendons pour chacun de nos construits, en l'illustrant par des verbatim énoncés par deux membres ayant une position déclarée divergente vis-à-vis du nouveau projet de standard (un Pour OOXML et un Contre OOXML).

Analyse chronologique. Dans une perspective dynamique, nous avons construit également une matrice chronologique afin de repérer les comportements des acteurs durant les travaux. Notre analyse permet de distinguer trois phases dans le processus de normalisation (voir Tableau 4). Ainsi, la première période allant du 10/05/2007 au 02/09/2007, correspond à l'ensemble des échanges qui ont démarré le 10 Mai 2007, consacrant le début des échanges avant la réunion de constitution du CT et la nomination de son président par l'AFNOR (15 mai 2007). La deuxième période allant du 03/09/2007 au 29/03/2008 reprend les échanges se situant après le premier vote (négatif) de

11. Ces nuances permettront d'apprécier les variations d'intensité de la concurrence et de la coopération des relations coopératives de Microsoft pendant le processus.

l'AFNOR qui a eu lieu les 28 et 29 Août 2007. La troisième période s'étend du 30/03/2008 au 15/08/2008 et reprend les échanges au lendemain du deuxième vote de l'AFNOR (Abstention) qui a eu lieu le 29 mars 2008.

Tableau 4. Périodes de référence et dates clés

Périodes	Dates clés
Période 1 Du 10/5/2007 au 02/09/2007	10 mai 2007 : Début des travaux 15 mai : Constitution du CT et nomination de son Président 28 & 29 août 2007 : Délibérations finales de la commission de normalisation CN-FDR de l'AFNOR. 1er vote de l'AFNOR (Négatif) Entre le 30 août et le 2 septembre 2007 : Vote des pays membres de l'ISO (P-members) sur la norme ISO/IEC DIS 29500 (Five-month ballot process) (104 NB and 41 participating members)
Période 2 Du 03/09/2007 au 29/03/2008	4 septembre 2007 : Résultat du vote des pays membres de l'ISO - 53 % des votes des NB participants aux travaux ISO/IEC JTC 1 positifs - 26 % des votes nationaux négatifs Mois de mars 2008 : Engagements (promesses) de <i>Microsoft</i> à l'AFNOR d'effectuer des changements et de participer à un groupe de travail sur l'interopérabilité ODT-OOXML 29 mars 2008 : Deuxième vote de l'AFNOR (Abstention)
Période 3 Du 30/03/2008 au 15/08/2008	2 avril 2008 : ISO approuve OOXML comme norme ISO/IEC DIS 29500 - 75% de votes positifs - 14% de votes négatifs 15 août 2008 : ISO et CEI approuvent la publication de l'ISO/DIS 29500

Afin de saisir les modalités de management du processus normatif dans son ensemble, nous nous sommes intéressés à différents aspects : 1) la dimension structurelle : poids des participants et équilibre des forces en présence entre les participants pour ou contre le projet de nouveau standard (lors de la constitution du CT) ; 2) la nature des échanges : présence de confiance, de défiance, d'ambiguïté (dans les échanges de courriers électroniques) exprimant la posture en termes de modes relationnels des participants et analyse dynamique en fonction des phases clés du processus. Pour l'analyse des courriels, nous avons pris en compte cinq types d'acteurs en fonction de leur rôle et position par rapport au projet de nouveau standard OOXML : les représentants de *Microsoft* / les organisateurs / les Pour OOXML / les Contre OOXML / les Non Déterminés (au début des travaux normatifs)

En reprenant les acteurs par catégorie en fonction des trois périodes critiques que nous avons mises en évidence, nous obtenons la répartition présentée dans le Tableau 5.

Tableau 5. Nombre de courriels envoyés en fonction du statut des acteurs et de la période de référence

	Contre OOXML	Non Déterminé	Pour OOXML	<i>Microsoft</i>	Organisateurs	Total
Du 10/5/2007 au 02/09/2007	43	9	10	16	24	102
Du 03/09/2007 au 29/03/2008	22	2	6	7	9	46
Du 30/03/2008 au 15/08/2008	30	2	10	1	11	54
Total	95	13	26	24	44	202

Sur les 158 courriels envoyés (hors organisateurs), on remarque que 60% proviennent des concurrents directs de *Microsoft* (*IBM, Google, Sun*) et de leurs alliés alors que seulement 31% proviennent de *Microsoft* et de ses alliés. L'analyse approfondie du processus a permis d'observer les comportements de *Microsoft*, dans sa façon de composer avec les différentes parties-prenantes pour arriver à ses fins. Les résultats qui suivent présentent ces éléments.

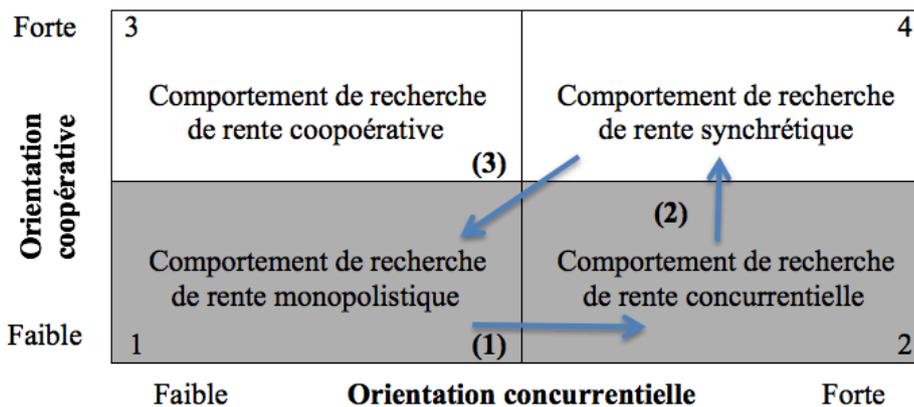
RÉSULTATS

Comment caractériser le comportement de *Microsoft* face au changement des règles concurrentielles ? La réponse à cette première question nous amène à envisager une lecture dynamique du contexte en mobilisant le cadre d'analyse proposé par Lado et al. (1997), que nous adaptons pour représenter l'ensemble de la stratégie de *Microsoft* et les séquences clés en fonction de ses orientations concurrentielles et coopératives. La deuxième question est de savoir comment *Microsoft* a géré le processus en termes de modes relationnels ?

UNE LECTURE SÉQUENTIELLE DE LA STRATÉGIE DE MICROSOFT

L'analyse du contexte permet de mettre en évidence deux séquences claires (S1 et S2) et un retour à la séquence initiale (S3). En effet, comme le montre la Figure 1, la première séquence consiste à sortir d'une position de recherche de rente monopolistique pour envisager une recherche de rente concurrentielle (S1). La deuxième séquence concerne le processus de normalisation en tant que tel (S2). La séquence finale est le retour à la situation initiale (S3). Nous allons détailler les deux séquences (S1) et (S2).

Figure 1. Comportements stratégiques de recherche de rente par *Microsoft*



Séquence 1 (S1) : La réaction concurrentielle de Microsoft face à une menace sérieuse perçue sur le marché

Cette séquence se déroule sur le marché et concerne le niveau Corporate. Le changement de règles du jeu contraint *Microsoft* à se déplacer d'un comportement de recherche de rente monopolistique vers un comportement de recherche de rente concurrentielle (soit du cadran 1 vers le cadran 2 du bas). En effet, *Microsoft* possède une norme *de facto* (.doc) qui représente environ 90% de parts de marché. Au sens des dimensions de la matrice de Lado et al (1997),

les orientations concurrentielles et coopératives sont faibles. L'obligation d'une norme *de jure* pour accéder au marché et la menace grandissante de la norme ODF mettent *Microsoft* en position d'affronter son challenger, c'est-à-dire privilégier une orientation concurrentielle (cadran 2). Pour affronter la norme ODF et les éditeurs utilisant ce format de documents, *Microsoft* propose sa propre norme *de jure* OOXML. En réalité, il n'affronte pas directement les concurrents sur le marché et n'adopte pas une attitude de recherche de rente concurrentielle sur le marché.

Séquence 2 (S2) : Les comportements relationnels de Microsoft durant le processus institutionnel

Le management du processus de normalisation concerne cette fois le niveau opérationnel. En déplaçant l'affrontement sur le hors marché, *Microsoft* adopte un comportement de recherche de rente syncrétique. Il passe ainsi du cadran 2 au cadran 4 (en haut à droite) en acceptant que son projet de standard soit étudié de manière consensuelle. Cette séquence se déroule au sein de l'AFNOR et les décisions sont prises par consensus des participants. Nous considérons que lorsque le processus de normalisation se déroule, dans ce cas précis - avec les enjeux et les acteurs évoqués précédemment -, les relations sont à la fois coopératives et concurrentielles. En effet, les acteurs du hors-marché et du marché sont les mêmes et sont présents pour définir des règles de fonctionnement communes. La majorité du processus de normalisation se déroule donc avec des orientations concurrentielles et coopératives fortes.

La séquence (S2) représente l'ensemble des travaux normatifs depuis la constitution du comité de normalisation CN-FDR jusqu'au résultat du vote final. Elle est caractérisée par des relations à la fois concurrentielles (enjeux importants de la décision sur le comportement du marché) et coopératives. La logique qui prédomine est syncrétique puis aboutit à un retour à la situation initiale (séquence S3) dans la mesure où *Microsoft*, qui a réussi à atteindre son objectif de validation de son projet de standard, n'applique pas le scénario de convergence des deux normes qui coexistent encore aujourd'hui.

LE MANAGEMENT DU PROCESSUS DE NORMALISATION (S2) : QUELS MODES RELATIONNELS ?

L'analyse du processus de normalisation est développée en considérant, d'une part, les forces en présence au début du processus et, d'autre part, le jeu des acteurs tout au long du processus (analyse chronologique).

Les forces en présence au début du processus

L'analyse des positions présentes au début du processus de normalisation révèle la large domination des tenants du Contre (C) avec 12 organisations représentées, en particulier au regard du nombre de groupements d'utilisateurs présents et qui défendent les logiciels FLOSS. Les tenants du Pour (P) – incluant *Microsoft* – et les Non Déclarés (ND) sont de force équivalente avec 7 organisations représentées (Tableau 6).

Tableau 6. Types d'organisation, activités et position par rapport à OOXML

Type organisation	Nb organisations / Position			Nb de CE envoyés par les participants	% de CE envoyés
	P	C	ND		
ESN	4	2	3	62	30,69
Organisateurs (AFNOR)				44	21,78
Groupements d'utilisateurs	1	7	1	38	18,81
<i>Microsoft</i>	1			24	11,88
Groupes informatiques		2		24	11,88
Entreprises industrielles		1	1	6	2,97
Institutions publiques	1		2	4	1,98
Total	7	12	7	202	

Si, nous ne tenons pas compte du nombre de courriels envoyés par les organisateurs, il ressort que les ESN totalisent le plus grand nombre de courriers électroniques envoyés (30,69%), suivies par les groupements d'utilisateurs (18,81%). Les représentants de *Microsoft*, à égalité avec les groupes informatiques, arrivent en troisième position (11,88%).

Les types d'organisation, en excluant *Microsoft* (qui est obligatoirement en faveur de la normalisation de son standard) et les organisateurs (qui sont neutres), se positionnent par rapport au projet de normalisation comme indiqué dans le Tableau 7.

Tableau 7. Position des organisations / OOXML

Type organisation	Nb organisations / Position		
	P	C	ND
ESN	44 %	22 %	33 %
Groupements d'utilisateurs	11 %	78 %	11 %
Groupes informatiques		100 %	
Entreprises industrielles		50 %	50 %
Institutions publiques	33 %		67 %
Total	7	12	7

A plus de 44% des organisations représentées, les ESN affichent une position vis-à-vis du nouveau standard plutôt favorable. Les Contre et les ND représentent respectivement plus de 33% et plus de 22%. Les groupements d'utilisateurs et les groupes informatiques affichent des positions largement, voire exclusivement, en opposition avec le projet de nouveau standard. En somme, le travail normatif démarre avec des positions défavorables au nouveau standard OOXML proposé par *Microsoft*. Ce constat est clairement visible, dans le Tableau 8 qui prend en considération le nombre de courriers électroniques envoyés par les participants en fonction de la position des organisations vis-à-vis d'OOXML.

Tableau 8. Position des participants au début du processus

Position : Pour ou Contre le nouveau standard OOXML	Nombre de courriels envoyés
Contre OOXML	95
Organisateurs	44
Pour OOXML	26
<i>Microsoft</i>	24
Non déterminé	13
Total	202

Ayant appréhendé les forces en présence au début du processus de normalisation, il importe d'analyser les modalités de management dans le contexte coopétitif. Celles-ci ont fait l'objet de deux analyses complémentaires : la première propose une analyse chronologique et la seconde met en évidence les modes relationnels par thème.

Le jeu des acteurs tout au long du processus (analyse chronologique)

La répartition des courriers électroniques par catégorie et périodes clés (Tableau 5) nous permet d'apprécier l'activité des acteurs durant le processus de normalisation.

Hors organisateurs, l'activité la plus forte est celle des Contre (qui représentent 60% [95] des courriers électroniques envoyés), soit près de deux fois les messages envoyés par *Microsoft* et les Pour qui représentent ensemble 31,6% [50] des courriers électroniques envoyés. Les Non Déterminés, représentent 8,2% de l'activité courriers électroniques envoyés. En termes d'évolution, l'activité des participants est globalement décroissante, et ce, quelle que soit la position vis-à-vis du projet de nouveau standard OOXML. Plus précisément, nous observons que :

- les Contre ont une activité très importante dans la période 1 avec 43 courriers électroniques envoyés. L'activité diminue de presque la moitié en période 2 pour reprendre en vigueur dans la période 3, après le vote final.
- l'activité de *Microsoft* est relativement importante au début, puis s'amenuise dans la même proportion que celle des Contre OOXML, pour devenir quasi-inexistante en période 3 où les dés sont désormais jetés et OOXML reconnu par l'ISO comme standard *de jure*.

De manière générale, les trois modes relationnels sont présents chez les quatre catégories d'acteurs que nous avons distinguées dans le processus comme nous pouvons le voir dans le Tableau 9.

Tableau 9. Modes relationnels par catégorie et période clé

	Contre OOXML				Non Déterminé			
	Confiance	Coopetition	Défiance	Total	Confiance	Coopetition	Défiance	Total
Période 1	10	4	29	43	4	4	1	9
Période 2	2	2	18	22	0	1	1	2
Période 3	2	2	26	30	1	0	1	2
Total CE envoyés	14	8	73	95	5	5	3	13

	Pour OOXML				Microsoft			
	Confiance	Coopetition	Défiance	Total	Confiance	Coopetition	Défiance	Total
Période 1	3	4	3	10	5	5	6	16
Période 2	1	1	4	6	2	3	2	7
Période 3	0	1	9	10	1	0	0	1
Total CE envoyés	4	6	16	26	8	8	8	24

	Organisateurs			
	Confiance	Coopetition	Défiance	Total
Période 1	23		1	24
Période 2	6	2	1	9
Période 3	11	0	0	11
Total CE envoyés	40	2	2	44

Plus précisément :

- les Contre (avec 95 courriers électroniques envoyés) ont une activité très importante dans les périodes 1 et 2. Ils privilégient largement un mode relationnel fondé sur la défiance.
- Les ND ont une activité plus soutenue en période 1 mais que l'on peut qualifier de globalement modérée (avec 13 courriers électroniques envoyés). Il y a moins de défiance et les modes « confiance » et « coopétition » prédominent.
- Les Pour (avec 26 courriers électroniques envoyés) utilisent de plus en plus la défiance entre la période 1 et la période 3 ; les deux autres modes relationnels baissant en intensité.
- *Microsoft* a une activité importante en période 1 avec une prédominance de la défiance. Cette analyse chronologique montre que *Microsoft* joue sur les trois thèmes confiance, coopétition et défiance pendant les deux premières périodes.

La troisième période est située après le vote final et *Microsoft* ne participe alors plus aux échanges.

De manière générale, l'activité la plus forte, hors organisateurs, est celle des Contre, ensuite les Pour et enfin *Microsoft*.

S'agissant des organisateurs, l'Afnor est bien sur un registre coopératif. Sa mission est d'organiser le contexte de coopération. Son rôle consiste à planifier les rendez-vous, organiser les réunions, rédiger les compte-rendu de réunion. Le seul changement observé se produit sur les thèmes 3 et 4 où son rôle est limité puisque l'Afnor ne participe pas au contenu des débats.

S'agissant des Contre, nous relevons principalement le registre concurrentiel, empreint de défiance et parfois d'agressivité. Ainsi, au moment de l'élaboration des documents pour les enquêtes probatoires, nous pouvons relever les verbatim suivants qui mettent en évidence la tonalité agressive des courriels dans un climat de défiance :

« (...) [ils] ont contesté un certain nombre de points. Notamment le processus de désignation (proposition d'un candidat par l'AFNOR même pas deux heures avant la réunion) et le choix même du président de la commission (...). Nous avons fait la proposition de nommer comme président de la commission un utilisateur car le client final qui doit juger est l'utilisateur (...) » (Courriel 27).

« Peut-être me suis-je mal fait comprendre. Serait-il possible pour l'AFNOR de procéder aux corrections demandées dans les plus brefs délais? » (Courriel 75)

Cette tension est aussi présente lors de l'élaboration et la validation des comptes rendus de réunion :

« (...) Or il semble que la formulation du texte laisserait à penser que ces positions, notamment celles à propos des conséquences futures d'une standardisation ou non d'OOXML résultent d'un consensus du comité. Je pense que ça n'était pas le cas. (...) » (Courriel 210)

Au moment du dépouillement de l'enquête et de la décision de l'AFNOR, le registre de certains courriels est toujours agressif pour les Contre et conforte ce climat de suspicion :

« (...) Ne t'inquiète pas, ceci a bien été vu et dit hier. Pour info, la réunion d'hier, dont j'étais, a été assez houleuse, Microsoft contestant systématiquement tous les points et tentant de faire rejeter un maximum de commentaires. Plus surprenant, le Président de la commission a tenté à plusieurs reprises d'éliminer des commentaires techniques pertinents qui n'étaient peut-être pas bien rédigés (les règles étant pour le moins floues, pour ma part, si les règles avaient été plus claires j'aurais bâti autrement ma contribution) sous prétexte que lui ne les comprenait pas. Je souhaite bien du plaisir à ceux qui vont travailler aujourd'hui, car vu la situation d'hier, il est clair qu'il n'y a pas consensus, et qu'il paraît assez évident que MS devrait retravailler complètement son brouillon, et l'alléger de plein de fatras. Problème, si ceci est fait, il ne resterait sans doute qu'un clone bien proche d'ODF ! (...) » (Courriel 127)

Enfin, pour la dernière période lors du BRM et du vote final, l'inquiétude, le doute et la défiance sont toujours présents :

« (...) Je suis inquiet de voir que des communications postérieures à la dernière réunion de la CN 34 soient importantes au point qu'elles puissent, suite à un message envoyé aussi tard que cette fin d'après-midi à la même Commission, nécessiter un retour urgent de la Commission, sur le week-end de surcroît. Si l'on considère que les éléments à considérer ont été diffusés à 21h00 ce jour, cela laisse en gros à la Commission zéro seconde ouvrable pour se faire une opinion et la discuter. Je me demande ce que les autres membres de la Commission pourront en penser, et je serai heureux d'en discuter informellement à la première occasion. (...) » (Courriel 176)

Le mode coopératif, quant à lui, disparaît au fur et à mesure du déroulement du processus jusqu'à la décision de l'AFNOR. Sur les aspects techniques et juridiques, nous observons une discussion exclusive entre les Contre et Microsoft.

Les Pour ont une activité moyenne où nous observons les trois modes relationnels. Dans ce groupe, la dimension dominante est celle de la méfiance. Cette méfiance devient le seul mode, en particulier en réaction à la virulence des courriers électroniques des Contre après le résultat du vote final.

Concernant le groupe des Non Déterminés (ND), leur activité est extrêmement réduite. Les participants n'ayant pas pris réellement part aux débats. On note la présence des trois modes relationnels même si le mode relationnel dominant est principalement fondé sur la concurrence et la défiance. Il cède ensuite sa place à de la coopération et de la confiance à la fin du processus.

En général, Microsoft démarre le processus sur des bases concurrentielles et coopératives. Dans le registre concurrentiel et sur la thématique d'élaboration des documents pour les enquêtes probatoires, Microsoft tient le discours suivant :

« (...) Je suis d'accord qu'il faut certainement revoir un minimum au moins les pages introductives. Cela dit, encore une fois, si chaque fois qu'il y a une erreur / oubli / problème / contrariété, vous sur-réagissez en hurlant au complot international orchestré par l'affreux Microsoft, les discussions vont être longues et pénibles, et ne me semblent pas dans l'esprit attendu. (...) » (Courriel 72).

Ainsi, ses courriels dans la phase d'élaboration des enquêtes probatoires sont empreints à la fois de méfiance et de confiance, adoptant une tonalité diplomatique, qui nous a amenés à les qualifier de coopératifs :

« (...) Merci de ces premiers éléments qui permettent de voir les commentaires soumis. Il me semble néanmoins que cette synthèse n'est qu'une première ébauche et ne permet pas réellement de comprendre la nature des contributeurs, ce qui a visiblement son importance. (...) En effet, ce sujet fait visiblement couler beaucoup d'encre et je crois nécessaire de poser enfin clairement sur la table les positions prises par les différents acteurs. (...) » (Courriel 108)

« (...) Je propose à la commission cette simple phrase : "Le projet TC 45 « Office Open XML File Formats » du consortium Ecma Int. est approuvé par l'Assemblée Générale de l'Ecma comme standard international ECMA-376 le 7 décembre 2006."

Par ailleurs, un consensus s'est rapidement établi hier sur la nécessité que les questions posées soient rigoureusement les mêmes (...). Nous souhaitons donc que les questions mentionnées pour le volet ODF soient

amendées en conséquence et reflètent ainsi ce consensus. (...) » (Courriel 30)

Il n'est pas du tout en confiance en début de période puis il joue sur les trois modes relationnels. À la fin du processus, il ne répond que laconiquement aux attaques des Contres par un seul courriel d'une seule phrase :

« Je vous confirme l'intérêt de Microsoft pour participer à un tel groupe de travail conjoint DIN/Afnor. » (Courriel 201)

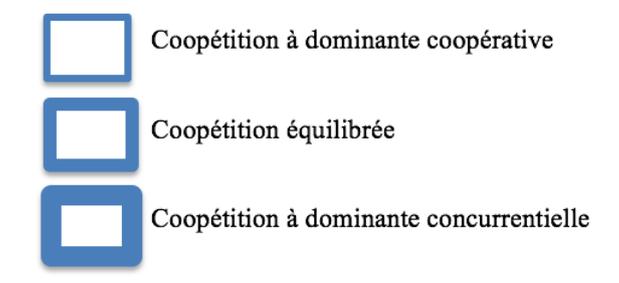
Nous voyons clairement que *Microsoft* mobilise les trois modes relationnels dans un contexte qui semble privilégier uniquement le mode coopératif.

SYNTHÈSE : UNE LECTURE DYNAMIQUE DU CAS À PARTIR DU CADRE DE LADO ET AL. (1997)

Nous considérons que ces séquences peuvent être comprises comme une succession de comportements stratégiques de recherche de rente au sens de Lado et al. (1997) et nous allons représenter la stratégie de *Microsoft* en termes dynamiques.

En adaptant la représentation des types de relations concurrentielles de Bengtsson et Kock (2000) aux types d'états coopétitifs en fonction des degrés de compétition et de coopération des concurrents, nous pouvons représenter visuellement les relations coopétitives à dominante coopérative, à dominante compétitive ou équilibrées.

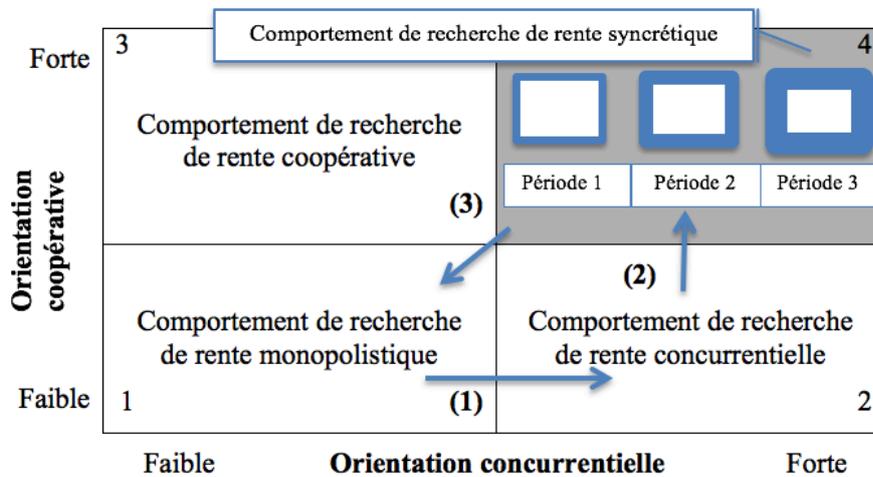
Figure 2. Différents degrés de coopération



Cette représentation nous permet de montrer les variations d'intensité de la concurrence et de la coopération des relations coopétitives de *Microsoft* pendant le processus en l'intégrant au cadre de Lado et al. (1997). La Figure 3 présente l'ensemble du processus en tenant compte des degrés de coopération de *Microsoft* au cours des trois périodes étudiées. Ainsi, pendant la période « hors-marché » qui correspond au comportement de recherche de rente synchronique (cadran 4) de Lado et al, *Microsoft* a utilisé trois types de relations coopétitives :

- une relation coopétitive à dominante compétitive en période 1,
- dans la période 2, les relations se sont équilibrées et nous observons une relation coopétitive équilibrée,
- en période 3, une relation coopétitive à dominante coopérative.

Figure 3. Comportements stratégiques de recherche de rente coopérative par *Microsoft*



Nous concentrons notre étude sur le cadran 3 correspondant à un contexte coopératif. Nous analysons le jeu de *Microsoft* à travers deux études des courriels envoyés. L'approche thématique montre que *Microsoft* démarre le travail normatif dans un environnement plutôt hostile au projet OOXML. Le nombre de courriels envoyés et le nombre de représentants des Contre sont importants et montrent une forte mobilisation. L'analyse chronologique confirme ces résultats et montre que pendant les trois périodes clés du processus l'activité des Contre est toujours importante alors que l'activité de *Microsoft* varie en fonction des périodes. *Microsoft* est très présent dans les échanges pendant la première période. L'étude de la deuxième période montre une baisse notable du nombre de courriels, mais la stratégie de *Microsoft* est soutenue par des actions extérieures au CN-FDR (visites des responsables de *Microsoft*). Une fois le vote positif obtenu auprès de l'ISO, *Microsoft* n'a quasiment plus d'activités en termes d'envoi de courriels.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cette section, nous discutons les implications théoriques de notre contribution par rapport au concept de coopération, sur la base de deux éléments de réflexion portant sur la nature des stratégies de coopération : d'une part, la perspective dynamique et séquentielle de la coopération ; d'autre part, le statut transitoire, délibéré et émergent de la coopération. Ensuite, nous proposons de préciser les implications managériales du cas, notamment de la mise au jour de la stratégie de *Microsoft* et nous considérerons l'influence des caractéristiques du cas sur les résultats dégagés.

IMPLICATIONS THÉORIQUES

Une perspective dynamique et séquentielle de la coopération

L'analyse des comportements stratégiques de *Microsoft* tout au long du processus institutionnel de normalisation nous conduit à interroger la nature dynamique de la coopération. En premier lieu, nous proposons de resituer les enseignements du cas par rapport aux fondements conceptuels de la coopération dans le cadre spécifique de l'approche de Lado et al. (1997).

La modélisation sur laquelle nous avons basé notre analyse (Lado et al., 1997) considère la coopération comme un moyen de réaliser une performance supérieure par la constitution de compétences idiosyncrasiques. Ces compétences sont développées tout en réduisant les coûts et les risques associés à cet effort, tandis que la concurrence stimule l'innovation. C'est le modèle que nous avons adopté pour la lecture du cas. Son intérêt réside dans le fait de considérer l'avantage concurrentiel visé et la façon dont l'entreprise tente de capter une rente. Le comportement monopolistique de recherche de rente y apparaît comme une option stratégique possible. Pour nous, ce comportement correspond parfaitement à la position traditionnelle de *Microsoft* (notamment en termes de parts de marché dans ses différents DAS ou sa réputation de prédateur vis-à-vis des entreprises innovantes et startups). En ce sens, nous pensons que cette matrice est pertinente pour qualifier les comportements stratégiques adoptés en fonction de l'objectif stratégique suivi.

L'analyse du cas conduit toutefois à en proposer une lecture originale qui comprend une dimension dynamique que Lado et al. (1997) n'ont pas envisagée dans leur contribution. À cet égard, l'analyse met en évidence une succession de séquences au cours desquelles l'orientation stratégique des comportements a été modifiée. Plus précisément, nous retirons de notre analyse que si le but poursuivi d'obtention de rente par un comportement monopolistique n'a finalement jamais été abandonné et constitue même un leitmotiv pour le leader, *Microsoft* a toutefois dû s'écarter de cette ligne pour intégrer davantage de concurrence et de coopération –soit les avantages de la coopération–, pour retrouver ceux associés à la situation monopolistique.

La coopération : un état transitoire fondé sur des formes délibérée et émergente

À partir de l'analyse de notre cas, une seconde réflexion interroge la forme de coopération qui est présente aux deux niveaux sur lesquels la stratégie d'un leader porte (marché et hors-marché). En effet, le cas de *Microsoft* dans le processus de normalisation montre une forme plutôt « émergente » de coopération dans des environnements de marché (la réponse à une menace d'éviction d'un nouveau marché) et, d'autre part, la présence d'une forme « délibérée » de coopération dans des environnements hors marché (le jeu coopératif du leader durant le travail normatif du CT).

En prenant le point de vue de l'intentionnalité des acteurs, quelques rares recherches montrent qu'il y a des formes émergentes de coopération (Czakon, 2010 ; Mariani, 2007, 2009), là où la plupart des recherches sur la coopération s'intéresse plutôt aux formes délibérées (Bengtsson et Kock, 2000 ; Tsai, 2002). La coopération peut être définie comme une stratégie délibérée utilisant coopération et concurrence dans le but d'arriver à un jeu à somme positive et une meilleure performance pour les partenaires (Czakon, 2010).

Au sens de Mintzberg et Waters (1985), les stratégies émergentes apparaissent comme des schémas ou modèles réalisés en dépit ou en l'absence d'intentions. La coopération émergente a été appréhendée à partir de deux perspectives empiriques. Ainsi, la première étude se focalise sur les processus de formation des stratégies coopérative et coopérative et sur le rôle de l'environnement institutionnel en tant que facteur déclenchant la coopération (Mariani, 2009). Dans cette étude, la coopération est induite par une coopération imposée à des organisations concurrentes (des opéras), où la dimension « émergence » prévaut sur la dimension « délibérée » et même l'anticipe. La seconde étude considère le contexte d'une « compétition non planifiée dans des configurations coopératives » (Czakon, 2010). Ainsi, elle apparaît comme « une forme de comportement opportuniste, où un partenaire cherche à réaliser ses propres buts au sein d'une configuration coopérative, sans se soucier des buts et des intérêts communs de ses partenaires » (p. 67).

Dans le cas de *Microsoft*, nous observons que seule la compétition est présente sur le marché; la logique privilégiée oscille entre recherche de rente monopolistique et concurrentielle. C'est le point de vue du leader qui prévaut. Par contre, dès lors que l'obtention d'un standard *de jure* constitue l'incontournable point d'entrée pour éviter d'être évincé des appels d'offre des marchés publics, le jeu se déplace et le niveau d'analyse change en passant du niveau stratégique à celui plus opérationnel des manœuvres. On passe dès lors d'un contexte concurrentiel à un contexte coopératif (l'ODS). Dans ce contexte coopératif, les trois modes relationnels (coopération, concurrence et coopération) constituent les registres relationnels qui sont à la disposition des acteurs impliqués. Ici, la coopération apparaît sous deux angles différents. D'une part, en tant que contexte et d'autre part en tant que stratégie ou logique d'action. D'un côté, le processus de normalisation apparaît comme un contexte coopératif qu'il est intéressant d'étudier et dont les enseignements contribuent au champ de la coopération. Par ailleurs, les modes relationnels exprimés par les acteurs organisationnels au sein de ce contexte coopératif permettent de saisir les éléments de dynamique au niveau le plus micro.

En effet, la stratégie de *Microsoft*, en qualité de leader sur ses marchés et à un niveau Corporate, vise avant tout la recherche de rente monopolistique. Le fait d'aller coopérer pousse le leader à changer de niveau d'analyse pour envisager des manœuvres qui lui permettent d'arriver à ses fins. Contrairement à ce que la littérature avance, la coopération est ici un des modes possibles et non un comportement idéal vers lequel tendre et qui fournirait des avantages surpassant la coopération pure ou la compétition pure. A cet égard, ce n'est pas le niveau stratégique qui doit être seulement pris en compte. Il importe de saisir également la coopération dans des niveaux plus opérationnels où s'expriment les tensions à travers les personnes qui prennent en charge leur gestion, idée que développent un certain nombre de travaux actuels (voir par exemple Fernandez et al 2014 ; Raza Ullah et al 2014). Pour nous, la coopération est transitoire et ne constitue pas pour les acteurs, et en particulier le leader, une finalité. Il s'agit d'un moyen.

Les modes relationnels dans un contexte coopératif apparaissent sous la forme générique de coopération avec divers degrés de coopération, de concurrence et même de coopération (lorsque le niveau d'ambiguïté est élevé). Il importe donc d'apporter des nuances en considérant la coopération comme un comportement composite qui emprunte aux trois modes relationnels.

A cet égard, le processus de normalisation offre un cadre coopératif dans lequel les acteurs développent des comportements coopératifs. L'analyse de notre cas montre que les postures changent durant le processus, l'acteur principal maîtrisant le jeu qu'il façonne à son avantage. Les partenaires ici ne le sont pas en réalité, hormis les acteurs qui sont « Pour le nouveau standard » et une partie des acteurs qui ne s'est pas déclarée et qui est composée des participants qui sont plutôt sceptiques mais sans a priori vis-à-vis de l'arrivée d'un nouveau standard. Il s'agit d'un contexte ponctuel qui n'a plus d'existence dès que les travaux normatifs débouchent sur une issue (favorable ou défavorable). Nous parlerons ici plus de coalitions autour d'un projet de standard que de véritables partenariats, au sens où la littérature a tendance à le prendre en compte.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

A propos de l'attitude de Microsoft et des séquences relationnelles

Un leader peut être amené à venir négocier pour éviter de perdre un marché. Ce qui ne l'empêche pas de jouer pendant la négociation jusqu'à arriver à ses fins. Est-ce un changement d'attitude de *Microsoft* face à un marché où une domination totale n'est plus possible dans tous les domaines ?

En fait, c'est l'apparition de nouvelles règles sur le marché qui explique la stratégie de *Microsoft*. En réalité, il n'y a pas de changement d'attitude (cf. niveau corporate). Stratégiquement, *Microsoft* reste sur son terrain : la logique générale demeure « *Embrace, Extend, Extinguish* ». Cependant, au niveau opérationnel, il est amené sur un autre terrain. Ainsi, pour arriver à ses fins (norme ISO), il doit négocier dans un contexte qui favorise la coopération. Cet effort coopératif se fait non plus de manière anonyme (*Microsoft* comme personne morale) mais en face à face par l'intermédiaire de représentants. Dans ce niveau, la logique est plus subtile et doit emprunter à différents registres relationnels.

Le cas montre que le point de départ de la négociation n'était pas en faveur du leader. Il était même largement en sa défaveur si on prend en compte la composition du CT. Pourtant, même avec des votes « négatif » et « abstention », il arrive à gagner au final et obtient son standard *de jure*. Le processus est organisé de manière transparente, mais les intentions et les enjeux pour les participants ne sont pas tous affichés et mis sur la table. Par ailleurs, il manque ici les tractations en coulisse qui renvoient à la question des stratégies d'influence et à la dimension politique qui se placent en dehors du processus en tant que tel mais qui sont néanmoins présents pour chaque acteur impliqué.

Ce cas montre qu'un leader sur un marché doit aller dans le hors-marché pour obtenir ce qu'il cherche. Cependant, ce n'est pas l'image corporate et désincarnée du leader qui est en jeu, celle-ci tendant à s'estomper dès le début des travaux normatifs dans la mesure où les interlocuteurs contribuent à humaniser le processus à travers les débats et discussions qui peuvent être de différente nature mais qui portent sur un projet écrit qu'il importe de faire évoluer à partir de certains aspects (technique, réglementaire, ergonomique...).

La trajectoire de *Microsoft* peut tout à fait être considérée comme une trajectoire-type pour un leader en reprenant un schéma contextuel similaire (changement dans l'environnement et menace de perte de marché). Pour autant, l'analyse du cas ne nous permet pas d'aller dans le sens de la généralisation.

La coexistence de deux normes et la position de leader de Microsoft

Le résultat final aboutit à la coexistence de deux normes ISO rivales. Qu'en serait-il si le processus de normalisation avait abouti à l'existence d'une seule norme ? ODF étant précurseur, il constituerait la seule norme de référence. Dans ce cas, et dans la mesure où il s'agit d'une norme ouverte, *Microsoft* aurait dû faire évoluer ses logiciels de bureautique pour être compatible avec ODF. La conséquence immédiate aurait été de se trouver confronté à une concurrence frontale avec tous les autres logiciels utilisant ODF. Dans cette perspective, *Microsoft* aurait à dépasser deux difficultés :

1. Il devrait rattraper le retard technologique en investissant sur ODF
2. Il perdrait l'avantage lié à la différenciation de ses produits justifiant le paiement de ses logiciels face aux logiciels gratuits.

Les principaux acteurs du marché des logiciels bureautiques ont intégré les deux normes dans leurs différents produits. Le processus de normalisation, marqué par une nécessaire lenteur, fait que les logiciels ne respectent pas à 100% les normes édictées.

A cet égard, la suite de l'histoire (après la décision de l'ISO d'accorder au format de *Microsoft* le statut de standard *de jure*) nous permet de voir dans quelle mesure la question de compatibilité reste posée, quel que soit le format. Ainsi, plusieurs versions de suites bureautiques coexistent actuellement, chacune permettant de générer des documents répondant aux spécifications des deux normes existantes.

LIMITES ET PERSPECTIVES

Ce cas nous a permis d'appréhender la coopération dans le cadre des travaux de normalisation dans le secteur des Formats de Documents Electroniques de bureautique. Cette approche, inexplorée jusqu'à lors, permet de mobiliser la coopération dans l'environnement spécifique des ODS peu étudié en stratégie.

Sur la base de données primaires recueillies de manière exhaustive à partir des échanges par courriers électroniques et des comptes rendus des réunions du Comité Technique de l'Afnor, nous avons pu bénéficier d'une source fiable issue du processus de normalisation lui-même. L'analyse de cette matière nous a permis de repérer le comportement d'un leader qui se sert de la coopération Hors-Marché pour contrôler son marché. Ce comportement, qui emprunte au formalisme caractéristique de l'activité d'un diplomate, combine différents modes relationnels au fil des périodes clés du processus.

Nous avons pu étudier le contexte du travail normatif au niveau français, alors que le résultat final du processus se situe au niveau mondial par l'agrégation des différentes positions nationales. Ceci représente une limite certaine à notre travail mais également constitue une piste de recherche future.

Une autre limite à notre travail réside dans le degré de finesse dans l'analyse des échanges de courriers électroniques. Dans l'objectif de repérer les différents modes relationnels mobilisés par les protagonistes, nous avons choisi de traiter les données de manière thématique. Une dimension intéressante consisterait à analyser les discours produits pour dégager des logiques discursives sous-jacentes aux comportements adoptés.

REFERENCES

- Arthur, W.B. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-in by Historical Events. *Economic Journal*, 99(394), 116-131.
- Astley, W.G. (1984). Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review*, 9(3), 526-535.
- Astley, W.G. & Fombrun, C.J. (1983). Collective Strategy: The Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
- Axelrod, R. & Mitchell, W. (1995). Coalition Formation in Standard-setting Alliances, *Management Science*, 41(9), 1493-1508.
- Baumard, P. (2000). *Analyse Stratégique: Mouvements, Signaux Concurrentiels et Interdépendance*, Paris: Dunod.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). 'Coopetition' in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Besen, S.M. & Farrell, J. (1994). Choosing how to Compete: Strategies and Tactics in Standardization. *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 117-131.
- Brookey, R.A. (2007). The Format Wars. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 13(2), 199 -211.
- Chiao, B., Lerner, J. & Tirole, J. (2007). The Rules of Standard-setting Organizations: An Empirical Analysis. *The RAND Journal of Economics*, 38(4), 905-930.
- Contractor, F.J. & Lorange, P. (1988). Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In F.J. Contractor & P. Lorange (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Introduction (pp. 3-30). Lexington MA: Lexington Books.
- Czaron, W. (2010). Emerging Coopetition: An Empirical Investigation of Coopetition as Interorganizational Relationship Instability. In S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino & F. Le Roy (Eds), *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* (pp. 58-73). Cheltenham: Edward Elgar.
- Das, T.K. & Teng, B.S. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77-101.
- David, P.A. (1987). *Some New Standards for the Economics of Standardization in the Information Age*. In P. Dasgupta & P. Stoneman (Eds), *Economic policy and technological performance* (pp. 206-239). Cambridge: Cambridge University Press.
- David, P.A. & Greenstein, S. (1990). The Economics of Compatibility Standards: An Introduction to Recent Research. *Economics of Innovation and New Technology*, 1(1-2), 3-41.
- De Laat, P.B. (1999). Systemic Innovation and the Virtues of Going Virtual: The Case of the Digital Video Disc. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(2), 159-180.
- De Rond, M. & Bouchikhi, H. (2004). On the Dialectics of Strategic Alliances. *Organization Science*, 15(1), 56-69.

- Demil, B. & Lecocq, X. (2006). La Standardisation de Produit : Stratégie Collective et Jeux d'Acteurs, in S. Yami et F. Le Roy (coord.), *Stratégies collectives* (pp. 299-318), Paris : EMS.
- Dussauge, P., Garrette, B. & Mitchell, W. (2000). Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21(2), 99-126.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fernandez A.S., Le Roy F. & Gnyawali D. (2014). Sources and Management of Tension in Coopetition: Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235
- Foray, D. (1994). Users, Standards and the Economics of Coalition and Committees. *Information Economics and Policy*, 6(3/4), 269-293.
- Garud, R., Jain, S. & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1), 196-214.
- Gnyawali, D.R. & Park, B.J. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.
- Gnyawali, D.R., Park, B.J. (2011). Co-opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
- Hamel, G., Doz, Y.L. & Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with your Competitors - and Win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Kogut, B. (1989). The stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry. *Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198.
- Lado, A.A., Boyd, N.G. & Hanlon, S.C. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- Leiponen, A. (2008). Competing through Cooperation: The Organization of Standard Setting in Wireless Telecommunications. *Management Science*, 54(11), 1904-1919.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies R.J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Mariani, M.M. (2007). Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 97-126.
- Mariani, M.M. (2009). Emergent Coopetitive and Cooperative Strategies in Interorganizational Relationships: Empirical Evidence from Australian and Italian Operas. In G.B. Dagnino & E. Rocco (Eds), *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases* (pp. 166-190). New York, NY: Routledge.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des Données Qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mione, A. (2006). Les Normes comme Démarche Collective, *Revue Française de Gestion*, 23(167), 105-122.
- Mione, A. (2009). When Entrepreneurship Requires Coopetition: The Need for Norms to Create a Market, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 92-109.
- Mione, A. & Leroy, M. (2013). Décisions Stratégiques dans la Rivalité entre Standards de Qualité : Le Cas de la Certification Forestière. *Management International*, 17(2), 84-104.
- Nalebuff, B.J. & Brandenburger, A.M. (1996). *Co-opetition*. New York, NY: Harper Collins Business.
- Oshri, I. & Weeber, C. (2006). Cooperation and Competition Standards-Setting Activities in the Digitization Era: The Case of Wireless Information Devices. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(2), 265-283.
- Prahalad, C.K. (1998). Managing Discontinuities: The Emerging Challenges. *Research Technology Management*, 41(3), 14-22.
- Puthod, D. (1995). Entre Confiance et Défiance, la Vigilance au Cœur de la Gestion des Alliances. *Gestion 2000*, 2, mars-avril, 111-129.
- Raza Ullah, T., Bengtsson, M. & Kock, S. (2014). The Coopetition Paradox and Tension in Coopetition at Multiple Levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198
- Ritalaa P. & Hurmelinna-Laukkanen P. (2009). What's in it for me? Creating and Appropriating Value in Innovation-related Coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828
- Shapiro, C. & Varian, H.R. (1999). The Art of Standards Wars. *California Management Review*, 41(2), 8-32.
- Simcoe, T. (2007). Delay and de jure Standardization: Exploring the Slowdown in Internet Standards Development. In S.M. Greenstein & V. Stango (Éd.), *Standards and Public Policy* (pp. 260-295). London: Cambridge University Press.
- Tellier, A. (2006). Les Stratégies de Régulation dans la Vidéo à Domicile. *Revue Française de Gestion*, 32(167), 123-140.
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of 'Coopetition' within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- Yin, R.K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.

ANNEXE A. Grille de codage

Nous présentons ci-après ce que nous entendons pour chacun de nos trois construits, en l'illustrant par des verbatim énoncés par des membres ayant une position déclarée divergente vis-à-vis du nouveau projet de standard :

Exemples de courriels par mode relationnel	
Exemple 1	Exemple 2
<p>« Bonjour à tous, Pour notre part, le document d'introduction préparé par xxxx 'Mise en Enquête Probatoire française parallèle des deux documents Internationaux OOXML et ODF' nous semble pertinent pour la publication de l'enquête probatoire à lancer sur OpenXML et ODF. En effet, il est purement factuel, et reflète bien l'historique. » [C86 Pro OOXML]</p> <p>« Bonjour, En préalable et suite à l'échange de mails qui a suivi la dernière communication de l'Afnor, zzz juge pour sa part la transmission de ces dernières contributions pas plus contestable sur la forme que celles des précédentes, intervenues également pour partie hors contexte par rapport à l'objet de la dernière réunion. Chacun demeurant libre d'apprécier l'impact éventuel sur sa propre position de ces contributions, toute démarche de clarification est donc a priori louable. » [C185 Pro OOXML]</p> <p>« Bonjour à tous, Ne disposant pas de tout le temps nécessaire pour assurer un suivi quotidien des débats, nous avons dû prendre quelques distances ces derniers jours. Il serait regrettable que ceux qui en disposent, en usent, voire en abusent, dans ce qui ressemblerait alors fortement à des manœuvres dilatoires. Toutes les précautions et préventions sont évidemment tout à fait admissibles et doivent légitimement faire l'objet d'un débat ... serein. Les commissions de l'Afnor ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une tribune politique et les débats se perdre finalement en casuistique. J'en appelle donc à un retour prompt à la sérénité, à la retenue et à la mesure dans cet échange. Si les débats syntaxiques devaient finalement prendre le pas sur les considérations techniques, ceux-ci devraient alors progresser concurremment pour avancer. » [C76 Pro OOXML]</p>	<p>« Bonsoir, Les commentaires de yyyy me semblent tout à fait justifiés et je n'avais pas relevé la différence des questions posées dans les deux documents. Je pense qu'il faut procéder à ces modifications. » [C32 Contre OOXML]</p> <p>« Ce qui prouve que vous dépendez donc d'Open XML, donc de Microsoft. ODF est un *vrai* format ouvert, il suffisait donc de rajouter le support dans ODF ce qui aurait été profitable à tout le monde. Le fait que vous ayez soutenu un second standard (tiens, l'horrible pléonasme) plutôt que de contribuer au standard existant montre aussi que vous aviez des intérêts (ou des compensations) dans ce soutien. Mais là je m'égare dans un procès d'intention ;) Allez, on va pas se fâcher, l'ISO et Microsoft se sont déjà ridiculisés avec cette histoire ! » [C242 Contre OOXML]</p> <p>« Bonjour, Je souhaite quant à moi 3 documents (courts) mais distincts. Le document de xxxxx est une très bonne introduction à mon sens. Ensuite, nous pouvons, moyennant quelques modifications au niveau de ces questions (pourquoi tout d'un coup parler de l'internationalisation d'ODF?). Le texte sur OOXML réclame des modifications aussi, mais il est globalement bon. En tout cas, j'ai peur que la compilation de yyy n'ajoute à la confusion du public... » [C17 Contre OOXML]</p>

ANNEXE B. Processus de normalisation d'ODF et OOXML

Date	ODF	Date	OOXML
		1998	<i>Microsoft</i> commence à s'occuper du XML dans les formats de fichier
1999	Le développement d'un format XML pour la bureautique électronique (par défaut) commence avec StarDivision, l'éditeur de StarOffice. Acquisition de StarDivision par Sun Microsystems		
2000	Démarrage du projet d'open source " <i>OpenOffice.org</i> " par Sun Microsystems	2000	<i>Microsoft</i> publie le premier format basé sur le XML pour <i>Excel</i> . <i>Word</i> ajouté plus tard (en 2001).
05/ 2002	OpenOffice.org 1.0 et StarOffice 6 sont publiés: ces deux logiciels utilisent le format de fichier par défaut OpenOffice.org XML.		
12/ 2002	Le Comité Technique d' OASIS Open Office tient sa première conférence téléphonique		
08/2003	KOffice décide d'utiliser ODF comme format de fichier par défaut	2003	Le logiciel Office 2003 premier à inclure des formats XML pour <i>Excel</i> et <i>Word</i>
2003/ 2004	La spécification du format de fichier original OpenOffice.org XML est améliorée pour intégrer les derniers développements de l'XML et des applications desktop.		
12/2004	Le Comité Technique (CT) approuve une version intermédiaire du travail. Le nom du projet change de « OASIS Open Office Specification » à « OASIS open document format for Office Applications (OpenDocument) ».		
05/2005	OpenDocument format (ODF) est officiellement finalisé en tant que standard OASIS	2005	<i>Microsoft</i> cherche à normaliser des formats de fichier par le biais de l'instance de standardisation ECMA (<i>European Computer Manufacturers Association</i>)
10/2005	StarOffice 8.0 et OpenOffice.org 2.0 sont publiés avec le soutien complet d'ODF. Sun annonce une clause concernant les brevets sur ODF: "Sun's public non-assertion declaration may be summarized unofficially as an irrevocable covenant not to enforce any of its enforceable U.S. or foreign patents against any implementation of the OASIS OpenDocument specification" (http://xml.coverpages.org/ni2005-10-04-a.html)"		
03/2006	ODF Alliance est lancé avec 35 membres fondateurs avec l'objectif de promouvoir le format ODF dans le secteur public.		
05/2006	ISO approuve ODF en tant que standard ISO/IEC 26300.		
		12/2006	ECMA normalise le format sous le titre « ECMA 376 Office Open XML » et s'engage à le soumettre à l'ISO pour la normalisation accélérée (<i>fast-track</i>)
		01/2007	ISO accepte la soumission de OOXML par ECMA
		09/2007	OOXML ne parvient pas à gagner l'approbation à l'ISO et passe au vote final lors d'un <i>Ballot Resolution Meeting</i>
		02/2008	Bien que chargé de controverses, le <i>Weeklong Ballot Resolution Meeting</i> débouche sur des votes finaux
		04/2008	ISO annonce qu'OOXML a été approuvé en tant qu'ISO 29500

Source: White book de Oasis ODF Adoption TC, Déc. 2006 + source OOXML

Saïd Yami est Professeur en Management Stratégique à l'Université de Lille 1 – IAE et à KEDGE Business School. Il est membre du LEM (Lille Economie et Management), UMR CNRS 9221 et membre associé de MRM. Ses recherches portent sur les relations concurrentielles à travers les concepts de stratégies collectives et de coopération, en lien avec l'innovation et l'entrepreneuriat. Il s'intéresse particulièrement aux contextes à haute intensité de connaissance (High tech, Big science) qui constituent ses principaux champs de recherche. Il a publié sur ces sujets plusieurs ouvrages et articles aux niveaux national et international.

Hervé Chappert est Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier "ISEM". Il est membre de MRM (Montpellier Recherche en Management). Ses centres d'intérêt couvrent les stratégies relationnelles, l'innovation et les environnements virtuels.

Anne Mione est Professeur en Sciences de Gestion à l'Université de Montpellier (ISEM). Elle est membre de MRM (Montpellier Recherche en Management) et coordonne le groupe thématique "Standards, normes et stratégies de coopération". Ses recherches portent sur les stratégies inter-organisationnelles et d'innovation, notamment dans le contexte d'émergence et de concurrence entre standards.

Remerciements. Cette recherche a eu le soutien du Labex (Label d'Excellence) « Entreprendre » Université de Montpellier 1 – Programme 3 « Stratégies inter-organisationnelles et Innovation. »