

L'influence du type de conflit sur les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation

Elodie GARDET

Institut de Recherche en Sciences de Gestion – Université de Savoie

Elodie.gardet@univ-savoie.fr

Romain GANDIA

INSEEC Alpes-Savoie

Résumé :

Les conflits, inhérents à toute relation de coopération, sont exacerbés dans les réseaux d'innovation de par l'incertitude et le risque lié à la conduite de projets innovants. Les conflits peuvent détériorer la confiance, réduire la satisfaction des partenaires, affaiblir leur niveau d'engagement et donc empêcher de mener à bien le projet d'innovation. Pour résoudre ces problèmes, les partenaires ont recours aux modalités de résolution de conflits. Toutefois, le lien entre le type de conflits et le choix de la modalité de résolution reste encore flou, en particulier dans le cadre spécifique d'un réseau d'innovation. Dans la littérature, les recherches qui traitent des modalités de résolution de conflits s'intéressent quasi exclusivement à la performance de ces modalités et étudient peu les éléments qui déterminent leur choix. De même, les recherches qui étudient les conflits s'intéressent beaucoup aux conditions d'émergence et très peu aux conséquences, notamment sur le choix du mode de résolution. Dans cette perspective, cette recherche analyse l'impact du type de conflit sur les modalités utilisées par les partenaires d'un réseau d'innovation. Une démarche méthodologique qualitative par étude de cas a été retenue pour analyser les conflits au sein de six réseaux d'innovation. Les données primaires collectées au cours de cinquante-trois entretiens semi-directifs mettent en évidence deux résultats principaux. Premièrement, les conflits liés à des problèmes relationnels (coopération) entraînent souvent des modalités plus radicales telles que l'exclusion. En revanche, des conflits liés à des aspects techniques liés au fonctionnement du projet sont plutôt résolus suite à des discussions. Outre le type de conflit, les études de cas révèlent l'importance du niveau de dépendance du porteur de projet (pivot) sur la manière de résoudre le conflit.

Mots clés : conflit, modalité de résolution, réseau d'innovation, pivot.

L'influence du type de conflit sur les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation

Introduction

Les organisations développant des partenariats pour mener à bien leurs technologies sont, en raison de divergences d'objectifs entre collaborateurs, souvent confrontées à des conflits. La littérature sur le sujet se scinde principalement en deux courants. Le premier analyse l'émergence des conflits et s'intéresse d'une part aux facteurs influant sur l'émergence des conflits dans des partenariats d'innovation (Frechet, 2002) – et d'autre part à la naissance des relations conflictuelles entre investisseurs et dirigeants (Guery-Stevenot, 2006). D'un point de vue cognitif, le conflit se repère globalement par le manque d'harmonie au sein d'une relation (Alter, 1990). Il semble également que le conflit soit présent dès que les partenaires ont la perception d'un décalage d'intérêts, d'opinions ou de souhaits incompatibles (Jehn et Mannix, 2001). Le deuxième courant (Mohr et Spekman, 1994 ; Iniesta, 1999 ; Gray, 2001 ; Tuten et Urban, 2001 ; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006) s'intéresse aux mécanismes de résolution de conflits et à leurs impacts sur la réussite du partenariat. Le conflit représente alors un élément néfaste à la relation car il entraîne une diminution des profits, voire même une interruption de la relation (Inestia, 1999). Cette recherche s'inscrit dans ce second courant et questionne l'influence du type de conflit sur le choix de la modalité de résolution de ce dernier. En effet, la littérature fournit aujourd'hui très peu d'explication sur les raisons qui motive le choix d'une modalité de résolution de conflit plutôt qu'une autre, notamment au sein des réseaux d'innovation. Ceci s'explique par la complexité de ce genre de réseaux (particulièrement sujet aux conflits de par l'incertitude liée à l'innovation) et le nombre très restreint de recherche qui tente de combiner les deux courants de la littérature. Ainsi, nous pensons que le choix de la modalité de résolution d'un conflit peut dépendre de son type.

L'article est divisé en quatre parties. La première fait une synthèse de la littérature sur les modalités de résolution de conflits et recense les différents types de conflits qui peuvent apparaître au sein d'un réseau d'innovation. La deuxième partie présente les six réseaux d'innovation étudiés, les données recueillies et leur traitement. Les résultats, exposés dans la

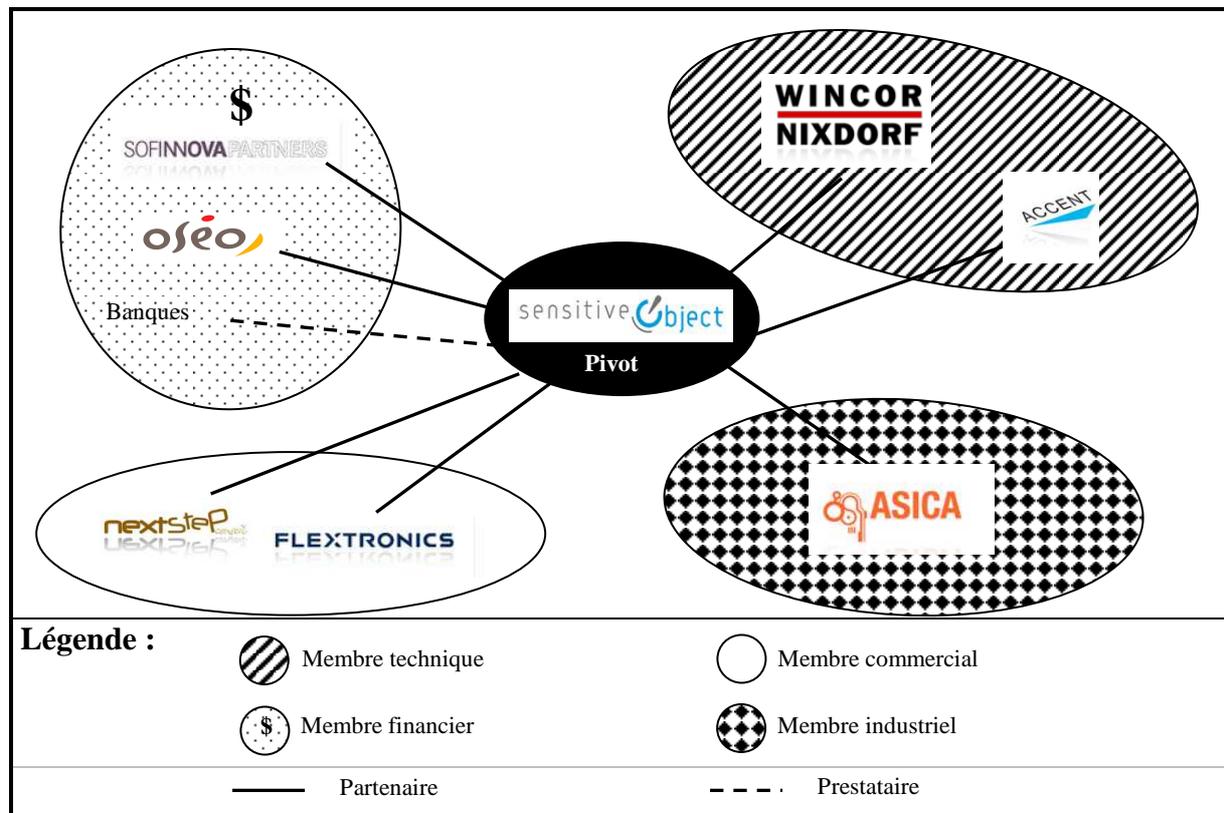
troisième partie, montrent que le choix de la modalité de résolution est différent pour un conflit se rapportant au fonctionnement du projet, d'un conflit se rapportant à la collaboration entre les partenaires. D'autres résultats mettent en évidence le rôle du porteur de projet (pivot du réseau d'innovation) et l'influence de son niveau de dépendance sur les modalités instaurées pour résoudre les conflits. Enfin, une quatrième et dernière partie discute les résultats et conclue sur les apports, limites et perspectives de recherche futures.

1. MODALITES DE RESOLUTION DE CONFLITS ET TYPE DE CONFLITS AU SEIN DE RESEAUX D'INNOVATION

Cet article se focalise sur les réseaux d'innovation qui se définissent comme un ensemble de relations verticales et horizontales avec tous types d'organisations (publiques/privées ; partenaires/prestataires), piloté par un pivot (le porteur de projet) dans le but de valoriser l'invention de ce dernier (Dhanaraj et Parkhe, 2006 ; Rycroft et Kash, 2004). De par la multiplicité et l'hétérogénéité de ses membres (issus de secteurs d'activité différents et poursuivant des objectifs de coopération non homogènes), le réseau d'innovation est particulièrement touché par les conflits. Pour illustrer un réseau d'innovation, prenons l'exemple de Sensitive Object¹, PME française fondée en 2003 qui développe, fabrique et commercialise des « boutons virtuels » que les utilisateurs peuvent paramétrer pour transformer n'importe quel objet en télécommande. Pour développer son projet d'innovation, Sensitive Object a fait appel à plusieurs partenaires techniques (tels que : Wincor Nixdorf et Accent), industriels (exemple : ASICA Samsung), commerciaux (tels que : Nextstep et Flextronics) et différents organismes financiers (OSEO, Sofinnova et des banques), créant ainsi un réseau d'innovation qui peut être représenté par la Figure 1 ci-dessous.

¹ Cf. <http://www.sensitiveobject.fr/-Partners-#298> (site consulté le 05/12/2009). Le cas Sensitive Object est uniquement utilisé pour illustrer la définition d'un réseau d'innovation. Il ne s'agit pas d'un des cas étudié (qui sont confidentiels).

Figure 1 : Structure du réseau d'innovation de Sensitive Object



En qualité de pivot, (le porteur de projet orchestrant les différents membres du réseau d'innovation), Sensitive Object a instauré des relations avec ces différentes organisations indépendantes et hétérogènes, tant publiques que privées et a pu être confrontée à la gestion de conflits. Dans cette perspective, nous pensons que le type de conflit peut conditionner le choix de sa modalité de résolution par le porteur de projet. Pour comprendre ces éléments, nous détaillons dans cette section, les différentes modalités de résolution de conflits puis les différents types de conflits qui peuvent apparaître au sein de réseaux d'innovation.

1.1. MODALITES DE RESOLUTION DE CONFLITS

Le conflit se définit comme « *un processus qui commence dès lors qu'une partie perçoit que l'autre affecte négativement, ou est sur le point d'affecter négativement, quelque chose d'important pour elle* » (Thomas ; 1992, p.653). La littérature sur la gestion des conflits² (Rahim, 1983 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Bendersky, 2003), identifie plusieurs types de stratégies

² Le conflit est abordé en sciences sociales, comme ayant des conséquences négatives ou positives (Assael, 1969), sur le fonctionnement de la collaboration. Notre recherche ne souhaite pas entrer dans ce débat, puisque notre objet d'étude porte sur la compréhension du choix des modalités de résolution de conflits utilisés par les collaborateurs et non l'émergence ou les effets du conflit lui-même.

de résolution de conflits. Les recherches portent sur des niveaux d'analyse différents (entre individus, organisations, etc.) sans que cela n'entraîne de distinction marquante entre les typologies. En revanche, les recherches se limitent à une analyse dyadique, notamment au sein des coopérations interorganisationnelles dans lesquelles le conflit est quasi-inévitable compte-tenu des interdépendances entre les parties (Mohr et Spekman, 1994). Or, dans un réseau d'innovation (Dhanaraj et Parkhe, 2006), il est crucial de considérer l'ensemble des interactions entre les collaborateurs. En effet, si un conflit émerge entre deux partenaires techniques, il est possible qu'un autre membre du réseau agisse pour le résoudre (exemple : le porteur de projet). Le pivot peut donc occuper une place de premier plan dans la mise en place de modalités de résolution de conflits. Or, ce type de situation n'est pas envisagé dans la littérature sur le sujet. Ainsi, ces mécanismes semblent plus complexes dans le cadre de réseaux d'innovation puisqu'ils ne sont pas toujours *ex-ante* (un projet d'innovation est par nature incertain et ne permet pas d'avoir une visibilité moyen-terme de la structure du réseau d'innovation) et le niveau d'engagement des collaborateurs est très hétérogène. La typologie de Mohr et Spekman (1994) avec six types de mécanismes pour étudier les coopérations, a l'avantage d'être facilement opérationnalisable. Comme ces auteurs n'étudient que des relations bilatérales, nous retenons ces mécanismes avec quelques amendements pour la prise en compte des relations multilatérales (cf. Tableau 1).

Tableau 1 : les différentes modalités de résolution de conflits (source : Mohr et Spekman, 1994)

Modalité de résolution de conflit	Description
Résolution conjointe	Les différentes parties s'engagent pour ensemble trouver une solution mutuelle au problème.
Persuasion	Lorsque l'une des parties (ou un groupe d'organismes) tente de persuader les autres collaborateurs que la solution A ou B est la meilleure pour sortir de la situation de conflit.
Coercition	Permet à un ou plusieurs partenaires de contraindre les autres à choisir la solution qu'il a retenue pour résoudre le conflit.
Sanction	Consiste, par exemple, à réprimander amicalement un partenaire ou à l'exclure de la collaboration.
Appel à un tiers	Utilisé pour réaliser un arbitrage entre les différentes parties prenantes (arbitre ou tribunal).

Pour Mohr et Spekman (1994), choisir de faire appel à un tiers peut engendrer des conséquences positives sur la suite de la collaboration, néanmoins la résolution interne (absence de parties extérieures) aboutit à une pérennité plus forte de la relation. La résolution de conflits n'est donc pas une variable linéaire. Les conflits et leurs modalités de résolution évoluent avec le temps mais aucune recherche ne montre de quelle manière ni comment le type de conflit peut conditionner le choix de sa modalité de résolution. C'est dans cette perspective que cet article se positionne.

1.2. TYPES DE CONFLITS

Les conflits sont considérés comme inévitables au sein des réseaux d'innovation (Fréchet, 2002). Même si certains conflits peuvent être constructifs pour l'innovation (Song et al., 2006), d'autres peuvent la détruire dans la mesure où le conflit nuit à la coordination au sein d'un groupe, la coopération entre les membres partenaires, l'atteinte des objectifs ou encore la performance d'équipe (Peterson et Behfar, 2003). Pour contrer ces nuisances, les conflits doivent être compris et résolus par une analyse des problèmes (Dyer et Song, 1998). De ce fait, la résolution des conflits n'est pas identique et peut dépendre plus logiquement de leur origine (type de conflit). L'analyse des problèmes renvoie inévitablement à l'identification des différents types de conflits qui peuvent apparaître au sein d'un réseau d'innovation. Le tableau 2 synthétise les principaux travaux ayant distingué les conflits en fonction leur nature.

Tableau 2 : Différents types de conflit

Auteurs	Types de conflit
Amason (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflit cognitif : différences d'opinion quant à la manière d'opérer pour atteindre les objectifs communs. Ce type de conflit est perçu comme plutôt positif pour la coopération, car il permet l'expression et l'intégration d'avis divergents ; ▪ Conflit affectif : critiques personnelles et opposition hostile entre des organisations.
Moore (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflit relationnel : dû à une mauvaise communication entre les membres : antipathie entre eux ; ▪ Conflit informationnel : dû au manque d'information, fausses informations, interprétations différentes des informations, etc. ; ▪ Conflit structurel : dû à la rareté des ressources, inégalité entre les parties, obstacles géographiques, physiques ou financiers à la coopé-

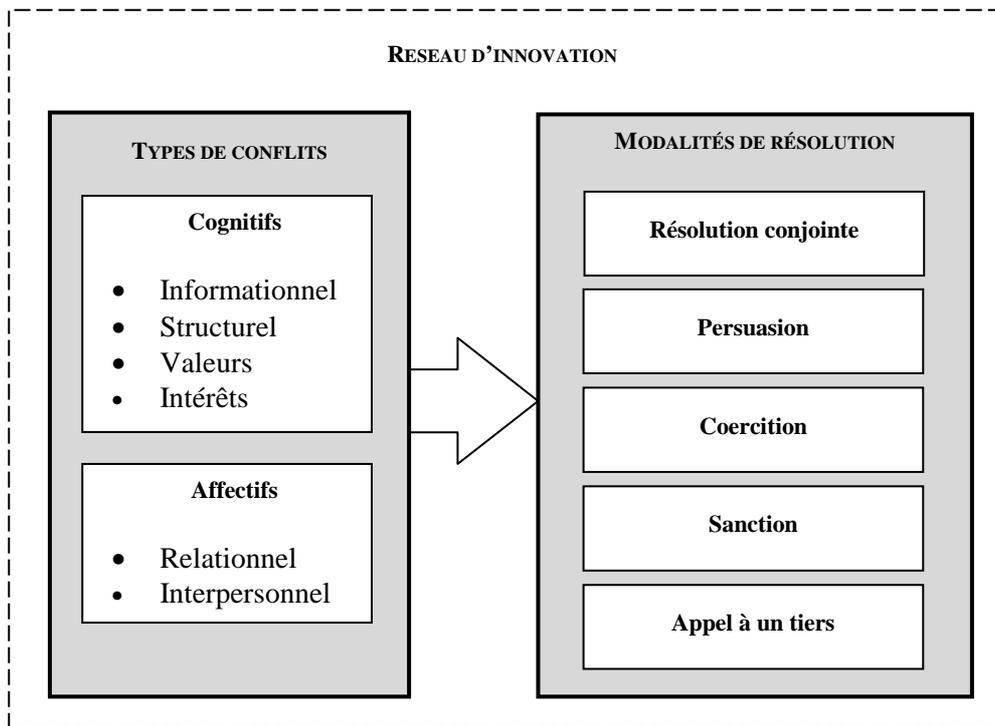
	ration ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflit de valeurs : dû à des différences de critères d'évaluation, de culture ; ▪ Conflit d'intérêts : dû à des désaccords sur les intérêts de chacun des membres.
Nelson et Ladany (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflit cognitif : situation d'opposition quant aux décisions à adopter ; ▪ Conflit interpersonnel : situation d'opposition entre les membres de la coopération.
Simons, Pelled et Smith (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflit cognitif : critères d'évaluation différents entre les membres ; ▪ Conflit d'intérêts : divergences d'intérêts matériels réelles ou ressenties entre membres.

Parmi toutes les typologies, si certaines sont plus détaillées (Moore, 1996), la majorité d'entre elles scindent les conflits en deux catégories : affectifs ou cognitifs (Amason, 1996 ; Nelson et Ladany, 2001 ; Simons, Pelled et Smith, 1999). Dans cette recherche, nous retenons cette dernière qui est majoritairement utilisés par de précédent travaux et permettra de discuter nos résultats au regard de ces recherches.

1.3. CADRE CONCEPTUEL

Dans un réseau d'innovation, en fonction des types de changements identifiés précédemment, le porteur de projet peut privilégier certaines modalités pour résoudre le conflit. La Figure 2 ci-après, synthétise notre cadre conceptuel.

Figure 2 : cadre conceptuel du lien entre le type de conflit et sa modalité de résolution



2. ANALYSE DE SIX RESEAUX D'INNOVATION

Nous avons choisi de réaliser six études de cas afin de mieux comprendre les modalités de résolution de conflits qui peuvent être adoptés. Cette méthodologie a été retenue car le phénomène étudié est large, complexe et largement inexploré. La recherche est donc de nature exploratoire (Miles et Huberman, 2003), dans le sens où la littérature n'a jusqu'ici pas développé d'hypothèses précises au sujet du rapport entre type de conflit et les modalités de résolution de conflits. Pour cette raison, les entretiens commencent par un questionnement large de manière à prendre en compte les différentes dimensions des modalités de résolution de conflits. 53 entretiens ont été réalisés dont 33 enregistrés, les autres pour des raisons de confidentialité n'ont pas pu faire l'objet d'un enregistrement audio.

2.1. REALISATION DE SIX ETUDES DE CAS

Dans un souci de triangulation des données (Yin, 1994), les six études de cas reposent sur trois outils de recueil d'informations : les entretiens, l'observation directe et l'analyse de données secondaires. Ces six réseaux ont été retenus car ils développaient tous une innovation

technologique (dépôt par le pivot d'un brevet et/ou dessin et modèle) en collaboration avec au moins trois autres organisations. Cinquante-trois entretiens ont été réalisés auprès de différents membres des réseaux d'innovation : le porteur de projet, les collaborateurs financiers, techniques et industriels. Ces entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure et demie avaient pour objectif de comprendre l'histoire du réseau d'innovation, les différents mécanismes de résolution de conflits à l'œuvre dans ces réseaux, les difficultés rencontrées et leurs répercussions sur le projet d'innovation. Cette recherche a également été réalisée grâce à des données secondaires : internes (mails échangés entre les différents membres du projet, notes internes réalisées par le porteur de projet à l'occasion de la présentation des avancements du projet, *business plan*, contrats entre les collaborateurs) et externes (Internet, extraits de presse, coupures de journaux). Enfin, pour compléter ce dispositif, une observation passive a été réalisée (présence régulière : un jour tous les deux mois, durant 6 ou 12 mois dans les bureaux des porteurs de projet), pour capter l'environnement immédiat des personnes, l'ambiance de travail (les éventuelles tensions ou, au contraire, les périodes d'euphorie liées à tout projet d'innovation) et mieux appréhender le processus d'innovation et les difficultés relationnelles.

2.2. PRESENTATION DES CAS ET TRAITEMENT DES DONNEES

Les études de cas multi-sites impliquent la constitution d'un échantillon théorique. Ainsi, nous avons veillé à sélectionner des réseaux de taille différente, évoluant dans des secteurs d'activité hétérogènes, mais qui avaient tous pour volonté de développer un projet d'innovation technologique. Nous avons choisi des cas qui, tout en partageant suffisamment de traits communs (innovation technologique, réseaux avec au moins trois collaborateurs, etc.), s'en distinguent fortement sur plusieurs points (Hlady Rispal, 2002). Les caractéristiques des six études de cas sont présentées dans le tableau 3 suivant.

Tableau 3 : Présentation générale des réseaux d'innovation

Caractéristiques		Réseaux d'innovation					
		Motorisation Projet A	Pince&Pile Projet B	Télescopique Projet C	Pièces Trans Projet D	Protect Projet E	Jump Projet F
Pivots et leur réseau	Nombre de membres	les sept réseaux sont composés d'au moins trois organisations et dirigés par un pivot					
		55	4	13	8	19	6
	Taille du pivot (nb. employés)	12	2	1	3	7	3
	Part de l'effectif investi dans le projet	100%	50%	100%	33%	72%	33%
	Etendue géographique	majorité de membres nationaux (38/55)	majorité de membres locaux (3/4)	majorité de membres internationaux (7/13)	majorité de membres nationaux (4/8)	majorité de membres nationaux (4/19)	majorité de membres locaux (4/6)
	Expériences antérieures de conduite de projets d'innovation	-	-	-	2 expériences réussies de coopération	6 expériences antérieures dont 1 échec	-
Ressources et compétences de base du pivot	science-technologie	marché-utilisateur	science-technologie	science-technologie	science-technologie	marché-utilisateur	
Projets d'innovation	Nature de l'innovation	innovation technologique : réalisation et commercialisation d'un produit nouveau					
	Secteur d'activité du projet	automobile	plastique et caoutchouc	papeterie et emballages	matériel électrique, électronique	sport et loisirs	sport et loisirs
	Objet sur lequel porte le projet	pièce maîtresse des véhicules	matériel pour les esthéticiennes	réipients pour les liquides	machine améliorant l'efficacité du processus de fabrication	produit de protection pour sportif	produit spécialisé dans les sports de glisse
Primaires	Nb entretiens	13	9	6	7	10	8
	Observation passive	Très fréquente 7j	Fréquente 3j	Peu fréquente 1j	Peu fréquente 1j	Très fréquente 5j	Peu fréquente 2j
con-	Données internes	contrats (7 ³) + dossiers finance (2)	contrats (3) + dossiers projet (1)	Compte rendu réunions (8) + mails (50)	mails (25) + courriers avocats	contrats (16) + mails (10)	contrats (3) + mails (20)

³ Ce faible nombre de contrats, proportionnellement à la taille du réseau, s'explique par l'utilisation d'une trame contractuelle identique pour plusieurs membres.

Données ex-ternes	Website + 54 articles de presse	20 articles de presse	Website + 28 articles de presse	Website + 12 articles de presse	Website + 35 articles de presse	Website + 8 articles de presse
-------------------	---------------------------------	-----------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

3. ROLE CLE DU TYPE DE CONFLIT ET DE LA DEPENDANCE DU PIVOT

Nous présentons ici les résultats des études de cas sur les mécanismes de résolution de conflits utilisés par les collaborateurs du projet. Deux dimensions semblent avoir une influence sur les mécanismes de résolution de conflits mis en oeuvre : le « stade d'avancement » du projet d'innovation et le « type de collaborateur ».

3.1. LA NECESSAIRE PRISE EN COMPTE DU TYPE DE CONFLIT

Le conflit cognitif correspond à des désaccords quant à la conduite du projet, le conflit affectif est quant à lui, le résultat de fortes tensions dues au fonctionnement même de la coopération. Ce dernier porte atteinte aux intérêts stratégiques (répartition de la quasi-rente, comportements opportunistes, etc.) d'un membre par rapport à un autre :

« Il ne faut pas croire que la résolution amiable est toujours la plus adaptée. Vous savez c'est comme lorsque vous allez chez le médecin, on ne va pas vous prescrire du « doli rhume » si vous avez une gastro-entérite. Pour les conflits c'est pareil, à chaque problème sa solution » (pivot, projet B)

Les modes de résolution de conflits sont hétérogènes et dépendent du type de conflit entre les membres. Si le conflit est lié à la conduite du projet d'innovation (cognitif), la discussion ou la persuasion sont privilégiées. Une situation tendue rend plus difficile un éventuel accord, conférant au conflit la spécificité de se nourrir lui-même et d'entraîner les membres dans une spirale (Fréchet, 2002). Les discussions dépassant un certain délai n'aboutissent jamais (Mosterd et Rutte, 2000) et nuisent à l'avancement du projet d'innovation. Afin d'éviter l'instauration d'un cercle vicieux (engendré par la dégradation des discussions), la persuasion est alors privilégiée afin de mettre un terme au débat. Dans ce cas, l'un des membres amène l'autre à croire à sa solution et/ou à exécuter les tâches qu'il attend de lui :

« La négociation c'est toujours important, notamment avec ses partenaires techniques car même s'ils n'ont qu'une vision parcellaire du projet, ils ont moins le nez dans le guidon et peuvent avoir des solutions techniques plus pertinentes que celles auxquelles nous avons pensé. Donc avec ces gens-là, la discussion pour se mettre d'accord sur la solution technique est très enrichissante et ce n'est jamais une perte de temps même si au final on ne la retient pas » (pivot, projet A)

A contrario, si le conflit est lié à la relation de coopération (affectif), le recours à la coercition, la sanction ou à un tiers (tribunal ou arbitre) est davantage utilisé. Les modes de résolution se réfèrent alors à des punitions, lorsque le membre n'adopte pas un comportement exemplaire :

« Si un partenaire vous a déjà trahi une fois, vous avez de grandes chances qu'il recommence à la prochaine occasion. Donc dans ce cas il est préférable de se séparer pour éviter le risque de prochaine trahison. Malheureusement, on ne peut le faire qu'avec les entreprises que l'on peut facilement remplacer et pour les autres, redoubler de vigilance » (pivot, projet E)

3.2. LE ROLE DE LA DEPENDANCE DU PIVOT

Les études de cas montrent que la nature du conflit influence les modes de résolution, toutefois la seule prise en compte de cet élément apparaît comme insuffisant pour comprendre le choix du pivot. En effet, le degré de dépendance du pivot semble également avoir une influence forte sur les modes de résolutions. La dépendance renvoie à la notion de pouvoir (Emerson, 1962) et donc à la relation entre un acteur dominant et dominé. Un degré de dépendance élevé du pivot signifie que ce dernier est sous l'influence d'un partenaire qui possède un pouvoir supérieur au sien. A l'inverse, un degré de dépendance faible ou une absence de dépendance signifie que le pivot a plus (ou autant) de pouvoir que ses partenaires.

Ainsi, quatre situations apparaissent (cf. Figure 3, ci-après) :

- **Le conflit est lié au projet et le pivot n'est pas dépendant** : les six pivots mettent en avant la nécessité de communiquer avec leurs partenaires, afin de résoudre les conflits (*« résoudre calmement et par le dialogue »*, porteur du projet Jump). De cette discussion peut naître une idée nouvelle favorisant l'avancement du projet d'innovation. La résolution conjointe est une solution applicable. Le pivot peut également utiliser la persuasion. En effet, de par son rôle de chef d'orchestre qui lui confère une vision globale du projet, il est le seul à avoir des interactions avec l'ensemble des membres. Il recueille les solutions envisagées par chacun des membres. S'il existe des divergences non résolues par la discussion (résolution conjointe), le pivot essaie de persuader les membres de façon à ce qu'ils se rallient à ses propres choix :

« Avec monsieur X (partenaire industriel), on n'est pas toujours d'accord sur le nombre de pièces à produire, mais c'est normal que nous ne soyons pas toujours d'accord sur tout. Cela montre qu'il s'intéresse vraiment à mon projet et c'est donc ensemble que nous essayons de trouver une solution à notre désaccord » (pivot, projet B)

- **Le conflit est lié au projet et le pivot est dépendant** : le dépôt de brevets par le pivot n'est pas un gage suffisant pour lui assurer un pouvoir de négociation envers l'ensemble des membres de son réseau. En situation de dépendance, la persuasion se fait dans le sens membre → pivot. Le membre influent persuade le pivot de retenir une solution pour laquelle les investissements lui sont favorables. Par exemple, dans le projet Jump c'est le partenaire technique qui a choisi la matière en fonction de son propre intérêt :
« Quand on s'investit dans un projet d'innovation, on sait que les risques d'échec sont importants. Donc, l'un des objectifs est de minimiser les risques et cela passe notamment par le choix de technologies ou de machines déjà connues dans notre entreprise. Innover oui, mais cela ne signifie pas tout réinventer » (partenaire technique, projet F)
- **Le conflit est lié à la coopération et le pivot n'est pas dépendant** : si le membre fait preuve d'un engagement minimal dans le projet et agit de manière opportuniste, alors le pivot préfère que le membre sorte du réseau, puisqu'il peut facilement en sélectionner un autre. Dans ce cas, le pivot a recours à la sanction, moyen plus rapide que la discussion qui peut engendrer des retards dans l'avancement du projet. La formation d'un nouveau membre n'est pas plus coûteuse que la reconstruction d'une relation détruite par une trahison :
« Dans mon malheur, j'ai eu de la chance d'avoir pu stopper mes relations avec ces entreprises. 8 mois après, nous commençons la phase de production et, là, je pense que j'aurais dû me plier à leurs conditions » (pivot, projet B)
- **Le conflit est lié à la coopération et le pivot est dépendant** : le pivot utilise la coercition ou fait appel à un tiers (arbitre ou tribunal) pour résoudre le conflit. Son état de dépendance oblige le pivot à s'entourer de membres pour, ensemble, faire céder le membre défaillant avec qui le pivot est en conflit. Outre la coercition, le pivot peut faire appel à un arbitre⁴, à la seule condition que celui-ci ait été désigné, *ex ante*, dans le contrat de coopération. Contrairement au tribunal, cette modalité assure la confidentialité - qui est importante, notamment si le projet n'est pas terminé. Le tribunal est considéré dans les six cas étudiés comme le mode le plus « dur » (Mohr et Spekman, 1994) pour

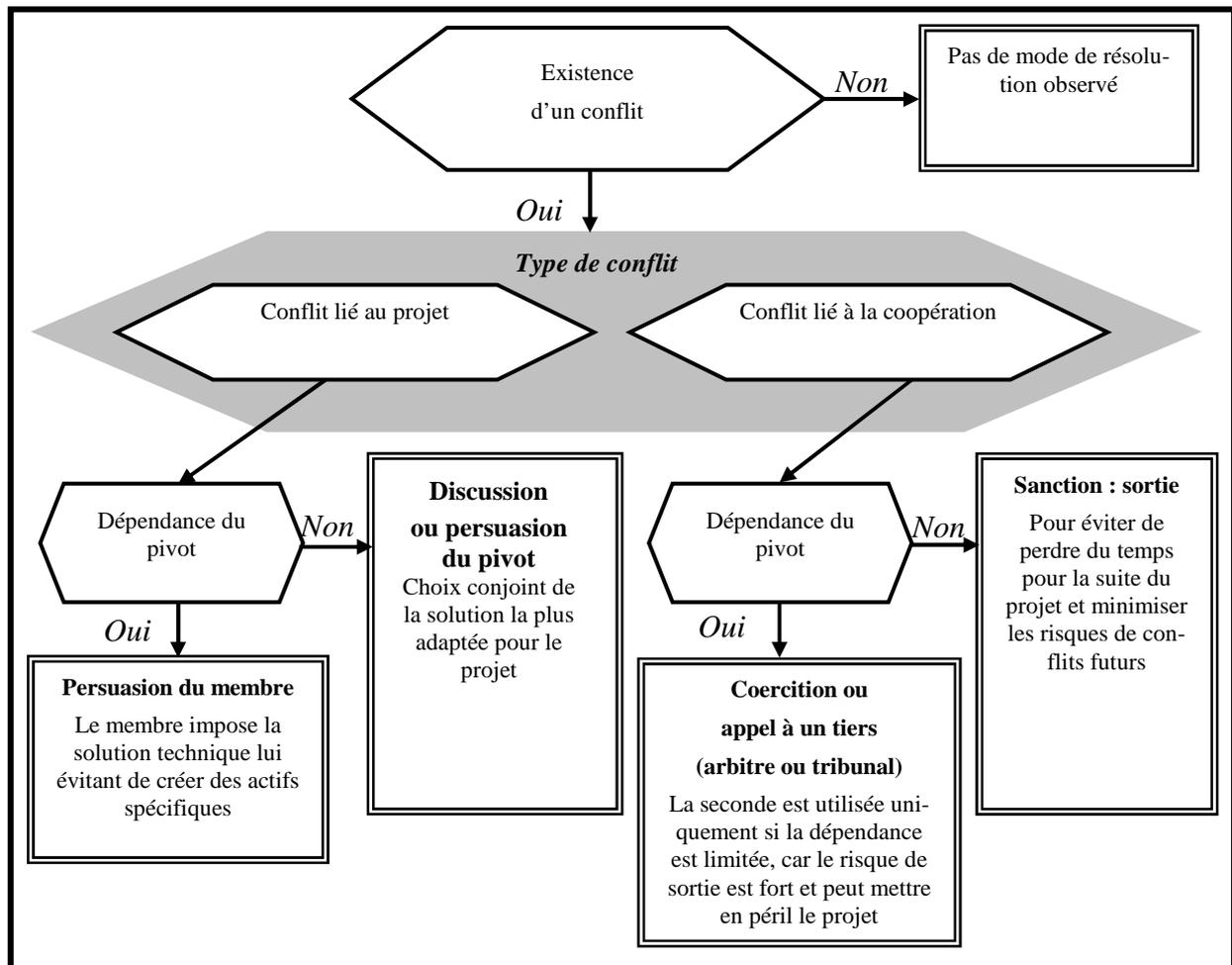
⁴ L'arbitrage est un mode non étatique de règlement des litiges. C'est un mode de résolution des conflits par l'intermédiaire d'un tribunal arbitral composé d'un ou plusieurs arbitres (en général trois). L'arbitre est un véritable juge dont la décision s'impose aux plaideurs. (Information tirée du site : <http://www.legalis.net/ata/html/cours.html>, consulté le 02/06/2008).

résoudre le conflit. C'est un moyen d'affrontement où une tierce personne (le juge) règle l'issue du conflit. Un tel mode ne laisse que peu d'espoir de voir renaître un jour la coopération entre les membres. Le recours au tribunal a été utilisé pour Pinc&pile et Pièces Transfert. Dans ces deux cas, la coopération s'est soldée par la sortie du membre. Le tribunal présente deux principaux inconvénients : il est long (procédures juridiques pouvant dépasser la durée du projet car il est possible de renvoyer l'instruction) et onéreux (chacune des parties doit payer un avocat afin de se faire représenter devant les tribunaux). Le pivot a donc recours à ce mode uniquement si le contrat ne prévoit pas de clause d'arbitrage et que le conflit fait suite à une trahison. Pour Pinc&pile, le conflit est né d'une volonté du partenaire juridique de s'approprier les fruits de la coopération. Dans le cas Pièces Transfert, c'est le dépôt d'un brevet complémentaire à celui du pivot qui a provoqué le conflit :

« Recourir à un tribunal, je ne le conseille pas, mais on n'a pas toujours le choix. Là, nous étions bloquées et chacune focalisée sur son opinion. Donc le tribunal était la seule solution » (pivot, projet B)

Ces quatre situations permettent d'établir une relation entre le type de conflit et la modalité de résolution mise en œuvre par le pivot, selon le degré de dépendance de ce dernier. Ces relations peuvent être représentées sous la forme d'un arbre de décision (cf. Figure 3).

Figure 3 : Arbre de décision des modes de résolution de conflits dans un RI



4. DISCUSSION DES RESULTATS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

La discussion qui suit met en lumière la complexité des modes de résolution des conflits dans le cadre des réseaux d'innovation. La nature incertaine du projet d'innovation et l'hétérogénéité du niveau d'engagement des membres ne facilitent pas la mise en place *ex ante* de ces modes de résolution. Cette discussion s'articule autour de trois éléments : l'hétérogénéité des modalités de résolution, l'existence d'une intensité dans ces modalités et l'impact de celles-ci sur la satisfaction.

L'hétérogénéité des modalités de résolution : le conflit, phénomène chargé émotionnellement, est difficile à saisir dans sa complexité sous le seul angle des théories contractuelles (Fréchet, 2002). Ces théories proposent principalement deux modes de résolution de conflits : la révocation (sortie du membre) ou le recours au tribunal. Cette vision apparaît réductrice par rapport aux modes observés dans les études de cas. La résolution conjointe suite à des discus-

sions peut également être favorable à l'avancement du projet d'innovation, à condition que chacune des parties accepte le dialogue (Boyle et *al.*, 1992). La résolution conjointe est majoritairement utilisée dans les stades amont des projets car le dépôt de brevets par le pivot ne lui assure pas une légitimité suffisante dans son secteur d'activité (dépendance élevée du pivot face aux autres membres). Il doit convaincre de l'intérêt de son projet (cf. Pinc&pile). La résolution conjointe n'est intéressante que si l'issue du conflit est satisfaisante pour les membres impliqués. Dans le cas contraire, elle s'avère inutile, voire pénalisante pour le projet, car elle induit une perte de temps et une frustration des membres (O'Connor et Arnold, 2001).

Dans les réseaux d'innovation, d'autres stratégies d'influence entrent en jeu, telles que la persuasion ou la coercition (Fréchet, 2002 ; Smith et Barclay, 1999). Dans les six cas étudiés, les membres sont en nombre important et leurs relations ne sont pas nécessairement dyadiques. Si un conflit émerge entre le pivot et son partenaire technique, il est possible qu'il fasse appel aux autres membres techniques de son réseau pour, ensemble, amener le partenaire dans la direction attendue (exemple du cas Motorisation). Ce type de situation n'est pas envisagé dans la littérature sur les modes de résolution de conflits, qui porte sur l'analyse de relations bilatérales (Gray, 2001 ; Iniesta, 1999 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006 ; Tuten et Urban, 2001). La coercition et la persuasion restent cependant à utiliser avec précaution, car elles peuvent avoir pour effet d'envenimer la relation de coopération. Par exemple, dans le projet Jump, le pivot a regretté de s'être laissé persuader par ce partenaire, spécialiste de l'aluminium, et de ne pas avoir retenu une autre solution. Cette amertume envers son partenaire a rendu la relation de coopération difficile. Elle s'est d'ailleurs soldée par la sortie du membre.

La littérature identifie le « laisser-faire » (*neglect* : Turnley et Feldman, 1999) comme l'un des modes permettant de résoudre les conflits. Les réseaux d'innovation ont la particularité de subir de très fortes contraintes en termes de temps. Si le projet prend du retard en stade 1, cela engendre des répercussions en stades 2 et 3 et peut aboutir à l'échec de celui-ci. C'est pourquoi la pratique du « laisser-faire », pourtant fréquente dans d'autres types de coopérations interorganisationnelles (franchises), n'est pas observée dans les cas étudiés⁵.

⁵ Le laisser-faire a été utilisé par le pivot de Protect durant son précédent projet d'innovation et a contribué à l'échec de ce projet.

L'existence d'une intensité dans ces modalités : dans la littérature (Geykens, Steenkamp et Kumar, 1999 ; Kim, 2000 ; Pruitt et *al.*, 1997), la résolution des conflits passe par l'utilisation des cinq modalités (résolution conjointe, persuasion, coercition, sanction, appel à un tiers), de façon graduelle. Les membres commencent par utiliser la négociation. Ce n'est qu'en cas d'échec qu'ils emploient des techniques plus dures (Mohr et Spekman, 1994) telles que la coercition ou la sanction. Ce résultat est partiellement observé dans les cas étudiés. Il est vérifié lorsque le conflit est lié au projet (cas Motorisation) - mais pas lorsqu'il est lié à la coopération (cas Pinc&pile). Dans cette seconde situation, le pivot a directement recours à des modes plus durs tels que la sanction ou le tribunal (cas Pièces Trans).

L'impact des modalités sur la satisfaction des membres : Mohr et Spekman (1994) considèrent que la réussite d'une relation de partenariat dépend de trois variables : les attributs de l'association (confiance, coordination, interdépendance, etc.), la communication entre les parties (qualité, fréquence, etc.) et les modes de résolution de conflits. Leur modèle n'inclut pas de variable modératrice et les auteurs soulignent qu'il faudrait, par exemple, considérer la fréquence des relations antérieures ou la durée de la relation.

A ce titre, Tuten et Urban (2001) proposent une extension du modèle de Mohr et Spekman (1994) en incluant les relations antérieures comme variable modératrice. Selon eux, les modes de résolution sont plus « doux » (résolution conjointe et persuasion) si les partenaires entretiennent une relation de long terme et plus « durs » (sortie, tribunal) si les deux entreprises ont des rapports occasionnels. Dans les réseaux d'innovation étudiés, les relations antérieures n'apparaissent pas comme ayant une influence importante sur les modalités de résolution des conflits. Par exemple, dans les deux cas où le tribunal (mode dur) a été saisi, le pivot entretenait des relations de partenariat de long terme avec le membre. Le type de conflit et la dépendance du pivot semblent davantage influencer les modes mis en œuvre par le pivot.

Les conflits existants dans les réseaux d'innovation naissent d'un désaccord entre les membres. Afin d'éviter au maximum ces situations, les membres doivent s'assurer de leur engagement réciproque en passant éventuellement par la signature d'un contrat de coopération.

CONCLUSION

Nous avons étudié les mécanismes de résolution de conflits utilisés par les collaborateurs d'un réseau d'innovation et précisé la portée des travaux antérieurs (Mohr et Spekman, 1994 ; Tuten et Urban, 2001) en matière de caractéristiques permettant la satisfaction des collaborateurs. De ce point de vue, deux principaux résultats émergent dans les réseaux d'innovation :

- Les mécanismes de résolution de conflits ne sont pas statiques et varient selon le « stade d'avancement » du projet : en stade amont, les mécanismes utilisés sont plutôt « doux » (résolution conjointe, persuasion du collaborateur ou du porteur de projet). Ils se durcissent avec l'avancement du projet (arbitrage extérieur, coercition) ;
- Les mécanismes de résolution de conflits diffèrent selon le type de collaborateur. Dans les sept études de cas, la plupart des répondants donnaient une importance toute particulière à la distinction entre partenaires et prestataires. Il en ressort que les mécanismes de résolution de conflits sont plutôt « doux » pour les partenaires et plutôt « durs » pour les prestataires. De même, en fonction des ressources et compétences apportées par chacun des collaborateurs, les mécanismes de résolution de conflits varient : ils sont plutôt « doux » avec les collaborateurs techniques et financiers, plutôt « durs » avec les collaborateurs industriels et commerciaux.

Des travaux ultérieurs pourraient pallier les limites de la présente recherche. En particulier, les apports de celle-ci doivent être contextualisés : les mécanismes de résolution de conflits peuvent varier sensiblement, en fonction du positionnement de l'innovation dans la chaîne de valeur (produit final *versus* produit à intégrer). De même, la recherche analyse les mécanismes de résolution de conflits en les détachants, de façon étanche de l'émergence et des effets des conflits. De plus, des recherches ultérieures pourraient montrer que, dans les réseaux d'innovation, d'autres mécanismes de coordination nécessitent la prise en compte du « stade d'avancement » du projet et des « types de collaborateurs » du réseau.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter, C. (1990), An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems, *Academy of Management Journal*, 23 : 3, 478-502.
- Amason, A.C. (1996), Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams, *Academy of Management Journal*, 39 : 1, 123-48.
- Assael, H. (1969), Constructive role of interorganizational conflict, *Administrative Science Quarterly*, 14, 573-582.
- Bendersky, C. (2003), Organizational Dispute Resolution Systems: A complementarities model, *Academy of Management Review*, 28 : 4, 643-656.
- Boyle, B.F., Dwyer, R., Robicheaux, R.A. et Simpson J.T. (1992), Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures, *Journal of Marketing Research*, 29 : 4, 462-473.
- Dhanaraj, C., Parkhe, A. (2006), Orchestrating innovation networks, *Academy of Management Review*, 31 : 3, 659-662.
- Dyer, B., Song, X.M. (1998), Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation?, *Journal of Product Innovation Management*, 15 : 6, 505-519.
- Emerson R.M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27 : 1, 31-41.
- Fréchet, M., 2002, *Les Conflits dans les Partenariats d'Innovation*, Thèse de doctorat, Toulouse, Université de Sciences Sociales.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. et Kumar, N. (1999), A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 36 : 2, 223-238.
- Gray, R.J. (2001), Organizational climate and project success, *International Journal of Project Management*, 19, 103-109.
- Guéry-Stévenot, A. (2006), Conflits entre investisseurs et dirigeants. Une analyse en terme de gouvernance cognitive, *Revue Française de Gestion*, 32 : 164, 157-180.
- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Coll. Perspectives Marketing.
- Iniesta, F. (1999), *Antecedents and consequences of conflict resolution sequences in contractual channels of distribution*, PHD Thesis, Boston University.
- Jehn K.A. et Mannix E.A. (2001), The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *Academy of Management Journal*, 44 : 2, 238-251.
- Kim, C. (2000), *Bitter fruit: The politics of black-korean conflict in New York city*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Miles, M.B. et Huberman, M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^e Edition, De Boeck.
- Mohr, J., Spekman, R. (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15 : 2, 135-152.
- Moore, C. (1996), *The mediation process; practical strategies for resolving conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, USA.
- Mosterd, I. et Rutte, C.G. (2000), Effects of Time Pressure and Accountability to Constituents on Negotiation, *International Journal of Conflict Management*, 11 : 3, 227 – 247.
- Nelson, M.L. et Ladany, N. (2001), Characteristics of conflict in clinical supervision. Roundtable, American Psychological Association conference, San Francisco, CA.

- O'Connor, K.M., Arnold, J.A. (2001), Distributive spirals: Negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84 : 1, 148-176.
- Peterson, R.S. et Behfar, K. J. (2003), The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust and Conflict in Groups: A Longitudinal Study, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102–112.
- Pruitt, D.G., Parker, J.C. et Mikolic, J.M. (1997), Escalation as a Reaction to Persistent Annoyance, *International Journal of Conflict Management*, 8 : 3, 252-270.
- Puthod, D., Thévenard-Puthod, C. (2006), Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME, *Revue Française de Gestion*, 32 : 164, 181-204.
- Rahim, M.A. (1983), A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict, *Academy of Management Journal*, 26 : 2, 368-376.
- Rycroft, R.W. et Kash, D.E. (2004), Self-organizing innovation networks: Implications for globalization, *Technovation*, 24 : 3, 187-197.
- Song M., Dyer, B. et Thieme, R.J. (2006), Conflict Management and Innovation performance: An Integrated Contingency Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 : 3, 341-356.
- Simons, T., Pelled, L. et Smith, K. (1999), Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams, *Academy of Management Journal*, 42 : 6, 662-673.
- Smith, B.J. et Barclay, D.W. (1999), Selling partner relationships: The role of interdependence and relative influence, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 61 : 4, 21-40.
- Thomas, K.W. (1992), Conflict and negotiation processes in organizations, in Dunette, M., Hough, L. (éds), *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 651-718.
- Turnley, W. et Feldman, D. (1999), The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect, *Human Relations*, 52 : 7, 895-922.
- Tuten, T.L. et Urban, D.J. (2001), An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success, *Industrial Marketing Management*, 30 : 2, 149-164.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park, CA. Sage.