

## **COOPERATION, TENSIONS ET CONFLIT DANS UN RESEAU D'INNOVATION CONSTRUIT AUTOUR D'UNE PME**

**Dominique PUTHOD et Catherine THEVENARD-PUTHOD**

Dominique PUTHOD est Maître de Conférences en Gestion à l'Université de Savoie et membre de l'IREGE (Institut de Recherche en Gestion et en Economie). Sa discipline de rattachement est le management stratégique. Ses travaux portent essentiellement sur les alliances inter-entreprises et les stratégies en PME.

Catherine THEVENARD-PUTHOD est Maître de Conférences en Gestion à l'Université de Savoie, où elle enseigne la stratégie d'entreprise et le marketing. Membre de l'IREGE (Institut de Recherche en Gestion et en Economie), ses travaux de recherche se rattachent au champ du management stratégique et portent essentiellement sur les stratégies de développement externes (acquisitions, alliances, réseaux d'entreprises) et sur la transmission d'entreprise.

### Coordonnées pour la correspondance :

Université de Savoie, Laboratoire IREGE, BP 240, 74942 Annecy le Vieux, France.

Tel : +33 (0) 4 50 09 24 40 Fax : +33 (0) 4 50 09 24 39.

Mails : [dominique.puthod@univ-savoie.fr](mailto:dominique.puthod@univ-savoie.fr)  
[catherine.puthod@univ-savoie.fr](mailto:catherine.puthod@univ-savoie.fr)

### Résumé

Pour développer un projet d'innovation, les PME sont contraintes de constituer un réseau de partenaires aux ressources et compétences complémentaires (fournisseurs de technologie, clients-distributeurs, financeurs...). Pourtant ces formes coopératives comportent un certain nombre de risques, notamment relationnels. Aucun réseau n'est réellement statique et maîtrisable, les tensions entre acteurs pouvant déboucher sur des conflits mettant fin à la coopération et par incidence, au projet d'innovation. Cet article a donc pour objectif de cerner les risques relationnels liés aux réseaux constitués autour d'un projet d'innovation porté par une PME. Il s'appuie pour cela sur le cas d'une petite entreprise spécialisée dans le multimédia. L'originalité de cette recherche repose sur l'approche longitudinale retenue. Le processus d'innovation a été suivi de façon dynamique, au fur et à mesure de son déploiement, ce qui a permis d'assister à une modification brutale de l'environnement, ayant pour conséquences l'évolution des facteurs clés de succès du secteur, une sélection radicale des acteurs et une modification de l'atmosphère dans les stratégies relationnelles.

### Mots clés

PME – Partenariats d'innovation – Risque relationnel – Conflits - Analyse longitudinale - Multimédia

## Abstract

To develop a project of innovation, SME are forced to constitute a network of partners who earn complementary resources and competences (suppliers of technology, customer-distributors, financial partner...). However these co-operative forms comprise a certain number of risks, in particular relational ones. No network is really static and controllable, the tensions between actors being able to lead to conflicts putting an end to the co-operation and by incidence, to the project of innovation. This article aims thus to determine the relational risks related to the networks made up around a project of innovation carried by SME. It is based on the case of a small company specialized in the multi-media industry. The originality of this research rests on the adopted longitudinal approach. The process of innovation was followed in a dynamic way, progressively during its deployment, which made it possible to attend a brutal modification of the environment, having for consequences the evolution of the key factors of success of the industry, a radical selection of the actors and a modification of the atmosphere in the relational strategies.

## Key Words

SME – R&D alliances – Relational risk – Conflicts – Longitudinal analysis - Multimedia

## **COOPERATION, TENSIONS ET CONFLIT DANS UN RESEAU**

### **D'INNOVATION CONSTRUIT AUTOUR D'UNE PME**

Il est aujourd'hui admis que la plupart des entreprises désireuses d'innover doivent pour cela constituer des « réseaux d'innovation » avec d'autres acteurs de leur environnement (Akrich et al. 1988 ; Laban, 1995 ; Perrin, 1999 ; Ahuja, 2000 ; Loilier et Tellier, 2002). Le réseau d'innovation peut se définir comme l'instauration de liens avec un ensemble de partenaires hétérogènes (entreprises concurrentes, fournisseurs, clients, mais aussi centres de recherche), dans l'objectif de mettre au point et de diffuser une innovation (Callon et al, 1995). Ces relations peuvent être plus ou moins formelles, selon les structures reliées, et être bilatérales (les acteurs n'entretenant que des relations deux à deux) ou multilatérales (les membres étant en lien avec l'ensemble du réseau). Certaines de ces relations peuvent par ailleurs être qualifiées d'alliances, lorsqu'elles mettent en scène deux entreprises, potentiellement concurrentes.

Si l'innovation et la coopération sont considérées comme « un couple inséparable » (Fréchet, 2004), ceci est encore plus vrai lorsque l'innovation est portée par une PME, aux ressources, par nature, plus limitées. Ainsi, par le biais d'alliances avec des concurrents, la PME peut tout d'abord trouver les moyens et les compétences techniques qui lui manquent (Hennart, 1988 ; Kogut, 1988 ; Puthod, 1998 ; Bartelety, Fulconis et Mothe, 2001), afin de concevoir l'innovation plus rapidement et à moindre coût. L'étude de Deschoolmeester et Moenaert (1991) sur les PME européennes de haute technologie montre en effet que l'alliance est une réponse efficace aux carences en ressources et qu'elle présente également d'autres intérêts, tels l'échange d'informations, l'établissement de réseaux générateurs de services efficaces pour les partenaires, ou encore la réduction des risques liés à l'application de nouvelles technologies. Ensuite, la PME va devoir s'entourer de financeurs, voire ouvrir son capital à des sociétés de capital risque. Mais plus encore, il va être primordial qu'elle noue des partenariats avec des clients pilotes ou des réseaux de distribution<sup>1</sup> pour diffuser l'innovation. Parmi les PME, seules celles parvenant à constituer ce réseau d'accords multiples, avec des partenaires de différentes natures (financiers, clients, fournisseurs, concurrents aux compétences complémentaires...), seront à même de développer leur projet d'innovation.

---

<sup>1</sup> Christensen (1998) indique que le refus d'une innovation technologique par les clients peut conduire une entreprise à abandonner cette dernière. Savoir mobiliser un client autour d'un projet innovateur semble donc être un facteur de réussite (Douthwaite et al, 2001).

Toutefois la mise en place de partenariats ne s'opère pas sans écueil et les PME ne sont pas toujours en mesure d'en assumer les conséquences. En particulier, un des enjeux majeurs est de limiter les risques relationnels inhérents à ces opérations. Les alliances sont en effet caractérisées par une incertitude quant au comportement futur des partenaires (Parkhe, 1993). Réunissant des acteurs qui demeurent indépendants juridiquement, la compétition reste toujours en arrière plan de la relation, même si les entreprises décident de coopérer (d'où le néologisme souvent utilisé de « *coopétition* »). Les alliés peuvent donc faire preuve d'opportunisme (Williamson, 1993), par exemple en s'appropriant de façon unilatérale les résultats du partenariat. D'autres difficultés relationnelles peuvent également se manifester (désaccords quant aux objectifs de l'alliance, manque d'engagement des partenaires...) et déboucher sur des conflits et une rupture prématurée de l'accord.

L'objectif de cet article est par conséquent de mieux comprendre les difficultés relationnelles que peut rencontrer une PME dans un réseau d'innovation et d'appréhender les origines des tensions et des conflits entre les acteurs. Pour ce faire, une revue de la littérature a tout d'abord permis d'identifier un certain nombre de sources potentielles de tensions dans une alliance (§1). Puis, à travers une étude de cas réalisée de manière longitudinale, les auteurs ont suivi un processus d'innovation de façon dynamique, au fur et à mesure de son déploiement. Ils ont ainsi assisté à une modification brutale de l'environnement, ayant pour conséquences l'évolution des facteurs clés de succès du secteur, une sélection radicale des acteurs et une modification de l'atmosphère dans les stratégies relationnelles (§2). Ce riche matériau empirique alimente en retour la littérature sur la coopération et l'innovation et autorise la formulation de quelques préconisations (§3).

## **I – LES ALLIANCES DE R&D : DES RELATIONS SOUS TENSIONS**

Les alliances de R&D soulèvent de nombreuses tensions. Nous aborderons tout d'abord l'ensemble des risques associés aux alliances, avant de nous concentrer sur les risques relationnels et leurs origines.

### **1.1 Les risques associés aux alliances R&D**

Si les alliances représentent des stratégies de développement de plus en plus utilisées par les managers, elles connaissent néanmoins des taux d'échec relativement élevés (entre 30 et 50% selon les études ; Kogut, 1988 ; Bleeke and Ernst, 1991 ; Barringer et Harrison, 2000 ; Steensma, 2000...). Comme le soulignait déjà Ouchi en 1980, l'incertitude est en effet le

problème fondamental de toute coopération. Das et Teng (1996) précisent pour leur part qu'une alliance peut être confrontée à deux types de risques : celui lié à la performance et le risque relationnel.

Le premier type de risque, que l'on appellera de « non-performance », évoque qu'une alliance n'atteint pas toujours les objectifs stratégiques que s'étaient fixés les partenaires lors de sa conclusion (Ring et Van de Ven, 1992), et ce quels que soient leurs efforts de coopération. Cette « non-performance » peut être commerciale (le produit n'obtient pas le succès escompté), technologique (l'innovation désirée n'est pas obtenue) ou financière (les investissements ne sont pas rentabilisés ou pas récupérables car trop spécifiques ; Parkhe, 1993). Elle est principalement reliée à l'environnement –au marché- et aux compétences des acteurs. Ainsi, la qualité et la complémentarité des ressources et compétences apportées par chacun des partenaires peuvent contribuer à limiter ce danger.

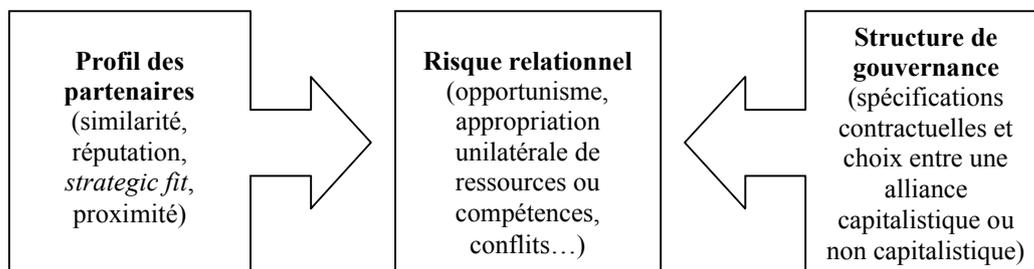
Toutefois, à côté de ce risque de non performance, que nous estimons inhérent à tout projet de développement, qu'il soit interne ou réalisé lors d'une collaboration, d'autres menaces demeurent plus spécifiques aux alliances et plus importantes à nos yeux : les risques relationnels. Les alliances sont en effet caractérisées par une instabilité qui provient de l'incertitude quant au comportement futur du partenaire (Parkhe, 1993). Réunissant des acteurs qui demeurent indépendants juridiquement, la compétition reste toujours en arrière plan de la relation, même si les entreprises décident de coopérer (d'où le néologisme souvent utilisé de « *coopétition* »). Les alliés peuvent donc faire preuve d'opportunisme (Williamson, 1993), poursuivre leur propre objectif et ne pas travailler dans l'intérêt mutuel. Du fait d'une « course à l'apprentissage » (Das et Teng, 2000), un partenaire peut perdre le contrôle d'un savoir-faire ou d'une ressource, et ainsi sa spécificité. Il peut également y avoir une appropriation unilatérale des résultats du partenariat, qui peut s'effectuer de façon légale (par le biais de la propriété industrielle) ou par le biais de l'apprentissage organisationnel (lorsque le partenaire possède une « capacité d'absorption » supérieure) (Ingham, 1991 ; Mothe, 2001). Au-delà de ces comportements opportunistes, d'autres difficultés relationnelles peuvent également se manifester. Le simple maintien de plusieurs centres de décision engendre d'incessantes renégociations (Garrette et Dussauge, 1995) qui peuvent aboutir à des conflits et à une rupture prématurée de l'accord. Les alliés peuvent par ailleurs ne pas s'engager totalement dans l'alliance à cause d'arrangements contractuels mal conçus ou d'un manque de motivation, mettant par là même naturellement fin au projet.

Si Das et Teng (op cit) estiment que ces deux types de risques (non-performance et relationnels) sont indépendants l'un de l'autre, on les retrouve cependant conjointement dans

les alliances de R&D. Ainsi pour Teece (1992), il n'y a pas de domaine où l'incertitude est plus élevée et le besoin de coordination plus grand que dans le développement et la commercialisation de nouvelles technologies. Le risque de non-performance est tout d'abord important car l'innovation est à la fois très coûteuse, chronophage et caractérisée par un fort degré d'imprévisibilité (Pisano, 1990 ; Hagedoorn, 1993). Mais le risque relationnel se manifeste également de manière exacerbée dans les collaborations R&D (Kultti et Takalo, 2000). Les contrats, incomplets par nature, le sont d'autant plus dans un processus d'innovation, où on ne peut pas envisager toutes les contingences futures et où il est particulièrement difficile de se projeter dans l'avenir (quels événements et quelles obligations secondaires peuvent mettre en péril l'exécution du contrat ? Quelle est la probabilité qu'ils surviennent ?). Ils laissent donc la place à des comportements opportunistes. La présence d'une incertitude technologique et commerciale transforme par conséquent la gestion d'une alliance en un véritable défi relationnel pour les managers (Osborn et Hagedoorn, 1997). Il convient alors de s'intéresser davantage aux conditions qui peuvent diminuer ce risque relationnel.

## 1.2 Les déterminants de la qualité des relations partenariales

La littérature sur les alliances, en particulier anglo-saxonne, abonde sur les caractéristiques qui sont à l'origine de dissolutions non planifiées des alliances. Notre objectif n'est pas d'en faire une synthèse exhaustive, mais d'indiquer quels sont les principaux déterminants qui nous semblent jouer un rôle clé, dans le cas d'alliances de R&D mettant en jeu une PME. Nous les avons ainsi classés en deux catégories : ceux liés au profil des partenaires et ceux liés à la structure de pilotage de l'alliance (cf figure n°1).



**Figure 1 - Les déterminants des risques relationnels**

En ce qui concerne le profil des partenaires, différentes caractéristiques peuvent jouer sur la qualité des relations partenariales.

Selon Das et Teng (2000), l'alliance la plus désirable est celle où les partenaires sont équivalents, en termes de taille, de rentabilité et de position dans leur industrie. Dans le cas d'une PME, il serait alors préférable de collaborer avec une structure de taille identique. Cependant, du fait de leur relative petite taille et de leur capacité financière généralement réduite, les PME se trouvent souvent engagées dans des relations asymétriques avec des partenaires plus importants (Puthod, 1996). Ce rapport de force défavorable risque de renforcer les tentatives d'opportunisme de l'allié. En effet, plus une organisation détient du pouvoir, plus elle dispose d'une influence déterminante sur les conditions de l'échange (Tinlot, 2005). Elle peut ainsi contrôler le processus coopératif (choix des mécanismes de coordination, des systèmes de mesure de la performance, des modes de résolution des conflits...avec à la clé un possible non respect des promesses) et définir le partage des bénéfices qui va résulter de l'alliance (Brousseau, 1993). Dans un accord PME/grande entreprise en matière de R&D, on est potentiellement devant le risque que la seconde s'approprie l'innovation.

Toutefois, Puthod (1996) indique que les PME ne sont pas toujours en position défavorable dans un accord, puisque cela dépend certes de leur degré de dépendance vis-à-vis de leur partenaire (lié à la configuration de l'alliance, à la concentration de flux d'affaires que représente le partenaire, à l'existence d'allié de substitution et au niveau de compromission des objectifs stratégiques en cas de rupture de l'alliance), mais aussi de leur degré de motricité<sup>2</sup> dans la collaboration (valeur stratégique des ressources et du savoir faire apportés qui confère à la PME un rôle plus ou moins moteur dans l'alliance). Ainsi, dans certains cas (alliances que l'auteur nomme « de préservation » ou « de symbiose »), la PME peut disposer d'un savoir-faire technologique spécifique/unique qui la place dans une situation équilibrée, voire « motrice », vis-à-vis de son allié. Ceci constitue donc deux caractéristiques à prendre en compte pour évaluer le risque relationnel et comprendre les rapports de force en jeu.

La réputation des acteurs quant à leur performance (prestige des employés, excellence technologique, expériences des membres de l'organisation...) et leur compétence relationnelle (expérience du management des alliances, atteinte des objectifs dans les partenariats précédents, ...) peut également diminuer le risque relationnel (Hagedoorn et al, 2006).

---

<sup>2</sup> « En fonction de son niveau de motricité, la PME dispose d'une marge de manœuvre plus ou moins forte dans la relation, puisqu'en maîtrisant une compétence particulière dans l'accord, elle contrôle une zone d'incertitude de l'allié » (Puthod, 1996).

Ensuite, l'engagement dans la relation est dépendant du « *strategic fit* » (Harrigan, 1988 ; Mora-Valentin et al., 2004) : les buts des partenaires doivent être compatibles. Des attentes non réalistes vis-à-vis de l'alliance ou un manque de congruence des objectifs de chacun des partenaires peut conduire à une instabilité forte (Hatfield et Pearce, 1994). Les alliés peuvent par exemple avoir des visions différentes de la durée de l'alliance (celle-ci étant souvent ambiguë, comme le souligne Kogut, 1991), certains faisant preuve d'impatience dans la réalisation des objectifs. L'alliance peut être considérée comme une opération de transition qui réclame des résultats rapides et tangibles, alors que les projets R&D nécessitent au contraire une orientation à long terme. En outre, le caractère flexible de l'alliance est un avantage qui satisfait en priorité les grandes entreprises désireuses de ne pas trop investir dans une activité incertaine, les PME cherchant davantage l'apport de ressources qui leur sont structurellement manquantes. Il y a donc là potentiellement un conflit d'objectifs.

Enfin, la proximité entre les partenaires semble jouer un rôle primordial, notamment pour limiter les problèmes de coordination. Cette proximité peut être culturelle et concerner la compatibilité des pratiques, des histoires, des styles de management et des valeurs des acteurs. Plusieurs études relèvent ainsi que les différences de culture sont une des causes d'instabilité des alliances technologiques (Wildeman, 1998 ; Doz, 1988 ; Fréchet, 2003). Mais elle peut également être une proximité physique (géographique) ou liée à l'existence de liens antérieurs à la coopération entre les partenaires (Saxton, 1997) qui facilitent les échanges.

A côté de ces facteurs liés au profil des acteurs, le choix de la structure de gouvernance semble également important pour diminuer le risque relationnel. En premier lieu, si les contrats sont par nature incomplets, certaines spécifications contractuelles (clauses, présence d'otages mutuels ...; Pisano et Teece, 1989) permettent de créer des incitations favorisant l'engagement des partenaires, l'alignement de leurs intérêts et la limitation des comportements opportunistes. En second lieu, le choix d'une structure est un arbitrage entre deux objectifs : procurer à l'autre les ressources nécessaires, sans en perdre le contrôle (Das et Teng, 1996). Dans les alliances capitalistiques, où les partenaires partagent la propriété d'une entité, la prise de décision commune et le partage des bénéfices restreignent le comportement des alliés (Gulati, 1995), mais favorisent les transferts de savoir faire (Das et Teng, 1996). A l'inverse, dans les alliances non-capitalistiques (Mowery et al 1996), qui se rapprochent du marché et sont plus flexibles, il est plus difficile d'aligner les intérêts des partenaires, de contrôler leur comportement et de distribuer les résultats, mais le risque de transfert de savoir-faire est plus limité. Il convient donc d'opter pour la bonne forme d'alliance, en fonction des risques encourus.

En définitive, les alliances de R&D sont soumises à de nombreuses tensions contre lesquelles les partenaires peuvent tenter de se prémunir en choisissant avec attention leur(s) allié(s) et la structure de la coopération. Cependant, une vision dynamique de l'alliance est nécessaire. Les conditions initiales déterminent certes un niveau d'apport des partenaires, une règle de partage des résultats et tout un ensemble d'éléments opérationnels qui fixeront les modalités d'exécution de l'alliance. Néanmoins, au cours du projet, tout élément affectant la valeur accordée à l'alliance par les partenaires peut les amener à revoir la forme de la relation, le partage des résultats (Arino et de la Torre, 1998) ou le mode de coordination, voire à rompre l'accord. Parce que les forces évoquées évoluent dans le temps, l'examen des conditions d'alliance doit être continu. Une étude qualitative et longitudinale semble alors être la meilleure voie pour bien cerner le déroulement de ce processus.

### **1.3 Le choix d'une étude de cas longitudinale**

Afin de mieux comprendre l'évolution des relations dans les alliances R&D et les conditions d'émergence des tensions, nous avons opté pour l'observation et l'étude longitudinale d'un cas. Cette méthodologie nous est apparue pertinente face au questionnement large soulevé, à la nécessité d'analyser l'ensemble du processus dans son contexte (Wacheux, 1996), pour suivre les événements dans le temps et ainsi englober des facteurs de contingence (économiques, socioculturels, psychologiques...). Elle permet également d'obtenir le point de vue de différents acteurs (dirigeant de la PME, salariés, partenaires).

La PME choisie pour cette étude de cas a été observée depuis le début du projet d'innovation jusqu'à l'échec de celui-ci. Ce cas est donc relativement inédit, au sens de David (2004), puisqu'il ne s'agit pas d'une étude *ex post* d'un réseau d'innovation, mais bien d'un projet suivi dès le départ, à un moment où les acteurs ne pouvaient présumer de la réussite ou de l'échec de ce projet.

#### **RECUEIL DES DONNEES**

Dans un souci de triangulation des données (Yin, 1994), cette étude de cas a reposé sur trois outils de recueil d'informations : les entretiens, l'observation directe et l'analyse de documents. Des entretiens réguliers (tous les six mois environ, de 1999 à 2003) ont été réalisés auprès des trois principaux protagonistes de la PME, à savoir : le dirigeant de l'entreprise, le responsable de projet et le directeur artistique. Ces entretiens, d'une durée moyenne de deux heures, avaient pour objet de faire le point sur l'avancement du projet, d'étudier l'évolution des stratégies relationnelles, de cerner les difficultés rencontrées et de

comprendre les réorientations envisagées. Il ne nous a malheureusement pas été possible de procéder à un recueil d'informations similaire auprès des partenaires externes, pour des raisons liées à l'éloignement géographique de ces derniers (l'un d'entre eux était notamment localisé aux Etats-Unis)<sup>3</sup>. Nous ne les avons ainsi rencontrés qu'une seule fois, à l'occasion d'un de leurs déplacements dans l'entreprise étudiée. Afin de pallier ces carences, nous avons multiplié l'analyse de données secondaires (business plans remis aux différents partenaires, rapports d'audit externe, mails échangés entre les partenaires, notes sectorielles sur l'évolution du marché, diaporamas/notes internes réalisés par la PME à l'occasion de la présentation des avancements du projet, articles de la presse spécialisée relatant le projet d'innovation...). Enfin, pour compléter ce dispositif, une observation passive a été réalisée (présence régulière dans les bureaux de la PME), pour capter l'environnement immédiat des personnes, l'ambiance de travail (les éventuelles tensions ou au contraire les périodes d'excitation liées à tout projet R&D) et ainsi mieux appréhender le processus d'innovation et les difficultés relationnelles.

## **II – UN RESEAU D'INNOVATION CONSTRUIT AUTOUR D'UNE PETITE ENTREPRISE**

Nous présenterons successivement l'entreprise porteuse de l'innovation et le réseau d'alliances qu'elle a su constituer. Enfin, nous terminerons avec le récit du déroulement de ce projet, qui permet de faire émerger les difficultés relationnelles rencontrées.

### **2.1 I-Média et son projet de rupture dans le domaine des jeux vidéos**

La société I-Média<sup>4</sup> est un studio de développement fondé en septembre 1994, par trois associés. A l'origine, l'entreprise est plutôt spécialisée en ergonomie des interfaces homme/machine. Puis son savoir-faire évolue au fil des besoins de ses clients et elle devient progressivement un prestataire de services qui imagine et réalise des produits multimédias (cédéroms, jeux interactifs...). L'entreprise développe alors des compétences dans trois directions : l'écriture de scénarios originaux, la création graphique et l'animation, et le développement informatique de produits multimédia (elle possède un savoir-faire important en analyse et spécification d'architectures logicielles complexes), avec la capacité de gérer des

---

<sup>3</sup> Ceci constitue donc une limite de ce travail de recherche, dans la mesure où les acteurs internes au projet peuvent avoir tendance à minimiser leurs propres responsabilités et à stigmatiser certains partenaires.

<sup>4</sup> Les noms de toutes les entreprises et du produit développé ont été volontairement modifiés pour des raisons de confidentialité.

productions artistiques importantes (de 3 000 à 5 000 jours/hommes), réunissant des équipes internes et des sous-traitants. Positionnée sur des produits de très grande qualité graphique, elle remporte de nombreux succès d'estime.

La structure d'I-Média (17 personnes) est organisée autour de son dirigeant qui, étant donnée la taille de l'entreprise, est inévitablement la référence : il incarne la vision de l'entreprise et suscite l'enthousiasme autour de lui. Ce dirigeant charismatique, diplômé d'une grande école de commerce, est surtout passionné de littérature et de cinéma. Aussi, au delà de sa fonction de Président, il assume également la direction de la création, dans la mesure où il intervient sur la conception éditoriale et influe sur les contenus, avec toute l'exigence qui le caractérise. Les deux autres fondateurs de la société s'occupent respectivement des aspects commerciaux et du management.

Conscient de l'accroissement des difficultés du marché du jeu vidéo pour un petit studio de création dans une filière dominée par l'aval<sup>5</sup>, le dirigeant imagine de nouveaux projets de développement pour sa société. Il souhaite, d'une part, rompre avec la sous-traitance (production exécutive), où le chiffre d'affaires est directement indexé sur le nombre d'heures travaillées et, d'autre part, défricher de nouveaux territoires où la concurrence n'est pas présente. Après quelques tentatives infructueuses de repositionnement dans la filière en devenant éditeur/producteur de ses propres œuvres (prises de participation en coproduction), stratégie qui exige de très gros investissements, il a alors l'idée de concevoir un nouveau type de jeu vidéo, la fiction interactive, qui devrait bouleverser le marché.

Le produit projeté correspond à une innovation que l'on peut qualifier de rupture, car il introduit deux types de changements. En amont, la technologie développée est entièrement nouvelle, elle établit des liens avec de nouveaux domaines de compétences et dévalorise ainsi l'expertise accumulée par les concurrents. En aval, l'objectif est de créer un nouveau segment de marché, permettant d'agrandir ce dernier, en amenant au jeu vidéo une nouvelle catégorie de consommateurs jusqu'ici peu attirée par les produits traditionnels. Ce projet d'innovation entraîne donc non seulement un bouleversement de la chaîne de valeur de l'entreprise qui le promeut, mais également une transformation de l'industrie des jeux vidéos (la technologie développée pouvant être « encapsulée » et ainsi devenir incontournable).

En quelques mots, le produit projeté vise à dépasser la structure linéaire des jeux vidéos présents sur le marché, en développant une véritable œuvre interactive ouvrant un nouvel

---

<sup>5</sup> On assiste en effet à une concentration progressive des éditeurs, car les coûts de développement et de commercialisation d'un jeu sont de plus en plus élevés : coût d'obtention de licences, de diffusion des produits à grande échelle, de conquête et de fidélisation de la clientèle (événements spéciaux, marketing direct, site web...).

espace de liberté « *au sein duquel l'interacteur, c'est-à-dire le joueur, est maître de ses choix et de son comportement*<sup>6</sup> ». L'objectif est de rapprocher le jeu vidéo du cinéma, avec l'idée que ce sont les personnages qui sont les moteurs de l'histoire et que ceux-ci ont une identité, une personnalité. Ainsi, le personnage central est semi-autonome et, s'il réagit à toutes les sollicitations du joueur, il peut agir par lui-même et interagir avec les autres personnages du jeu. Il est doté d'un caractère, d'une idée du bien et du mal... et est soumis à des émotions. De ce fait, le joueur devient uniquement un « interacteur » : il ne peut qu'influencer un ou plusieurs personnages, en leur communiquant simplement des intentions, à l'image du théâtre d'improvisation. Le scénario doit donc être original et ouvert, c'est-à-dire composé d'un « bouquet d'histoires », afin de permettre d'en raconter une dont le chemin n'est pas déterminé *a priori* par l'auteur. Enfin, le projet est conçu comme une série. Chaque titre présentera un nouvel univers avec une intrigue différente, mais le héros sera capable d'y transposer les connaissances acquises lors d'un jeu précédent. Une véritable relation doit s'instaurer entre le joueur et son héros.

Ce projet de jeu vidéo, baptisé « Interactor », engendre un ensemble de défis technologiques et réclame un marketing d'offre. La PME ne peut alors assumer seul son développement. Elle doit trouver des partenaires.

## **2.2 La constitution d'un réseau d'innovation**

Au niveau technologique, il faut parvenir à créer des « Acteurs Virtuels Autonomes » (AVA), ce qui nécessite l'intégration de trois couches logicielles. Au plus haut niveau, c'est la couche décisionnelle. Chaque acteur essaie d'orienter l'histoire vers l'objectif qu'il cherche à atteindre. Au niveau moyen, c'est la couche théâtrale. Les acteurs jouent la scène qui doit permettre l'accomplissement de l'action. Leur comportement, leur gestuelle et leur expression physique doivent être en adéquation avec l'atmosphère, les dialogues, le décor... Au plus bas niveau, c'est la couche de mouvement. Les acteurs se déplacent, utilisent des objets et interagissent entre eux. Cette architecture fait ainsi appel à plusieurs sous-domaines de compétences scientifiques et techniques : l'animation qui s'intéresse à la production automatique de mouvements ; les techniques de planification de mouvements, issues de la robotique, qui donnent la capacité aux personnages de calculer les déplacements et mouvements nécessaires pour effectuer une tâche donnée ; et enfin les techniques d'animation comportementale qui s'intéressent aux comportements et aux réactions des personnages au

---

<sup>6</sup> Les expressions en italique correspondent aux propos tenus par les personnes interrogées.

sein d'un environnement.

La société estime pouvoir réaliser les deux premières couches du modèle (couche décisionnelle et couche théâtrale), c'est-à-dire la brique technologique qui permettra de donner un comportement réaliste aux acteurs pilotés par le noyau d'Intelligence Artificielle. En ce qui concerne le niveau 3, différents types d'outils vont être nécessaires, dont un moteur comportemental (moteur de planification de trajectoires), c'est-à-dire un outil capable d'intégrer les modèles 3D, leur animation et l'intelligence artificielle. Le dirigeant d'I-Média souhaite utiliser une technologie existante, « Behavior », en achetant une licence d'exploitation. Celle-ci est développée par une société californienne « Impulse Factory ». Cette structure, créée par des chercheurs, est issue du laboratoire de robotique de l'Université de Stanford : « *la Mecque de la robotique* ». Le logiciel semble sans équivalent, car il se charge des aspects robotiques des personnages, comme la planification de trajectoires avec évitement d'obstacles ou la cinématique inverse (pour prendre des objets quelle que soit leur position). Aux yeux du dirigeant d'I-média, « *la technologie américaine semble très impressionnante* », il avoue même porter « *un regard quasi-mystique sur ces chercheurs de Stanford* »... L'acquisition de cette licence permet donc apparemment de disposer d'une technologie parmi les plus performantes du marché et s'accompagne de prestations de service d'Impulse Factory, qui doit aider I-média dans son développement. Ce partenariat technologique fondé sur un contrat commercial doit se traduire par un gain de temps, permettant à I-média de se concentrer sur l'intégration de capacités d'intelligence dans les acteurs du jeu. Ainsi, la mise sur le marché doit être accélérée.

Au niveau marketing, le projet s'inscrit dans une stratégie d'offre. La cible du projet « Interactor » correspond à un nouveau segment de marché, composé d'une clientèle moins adolescente, plus cultivée, moins soucieuse d'effets techniques et plus féminine que la clientèle des jeux actuels. Le positionnement est clair « *un jeu pour le public du cinéma* ».

Pour parvenir à commercialiser ce nouveau jeu, qui va nécessiter de gros efforts marketing (coûts de lancement, mise en place d'un site web permettant de suivre les aventures du héros et de télécharger de nouvelles séquences de jeu), il faut trouver un éditeur partenaire. C'est avec la société « Majeur », « *éditeur de produits remarquables dans le domaine culturel* », qu'I-Média va finalement trouver une écoute attentive et signer une coproduction jugée intéressante. Majeur apparaît en effet comme un allié de confiance, car cette société partage des valeurs proches d'I-Média (« *Ce sont des gens comme nous, qui sont exigeants et qui font des produits de qualité* ») et les deux dirigeants charismatiques semblent avoir noué une relation amicale, même si les salariés reconnaissent parfois à celui de Majeur « *d'avoir une*

*attitude de Cow Boy un peu filou* ». Majeur s'engage à apporter 325 000 euros et à réaliser le portage du jeu sur la console leader du marché, la PlayStation 2 de Sony, transfert estimé à 535 000 euros<sup>7</sup>. De plus, la société promet un investissement minimum de 93 000 euros en marketing. Aux termes de l'accord signé, I-Média doit rester propriétaire de toutes les technologies développées pour « Interactor ». Quant à la distribution internationale, elle est assurée dans de bonnes conditions, puisque le jeu doit être édité simultanément en France, en Angleterre et en Allemagne, puis exploité sous licence dans une cinquantaine de pays, les frais d'édition restant à la charge de Majeur. On est donc en face d'une alliance complémentaire de « symbiose » (au sens de Puthod, 1996), où les rapports de force des partenaires paraissent équilibrés : I-Média, structure de petite taille mais possédant une certaine renommée dans le secteur, développe une technologie nouvelle, savoir-faire spécifique intéressant pour Majeur, société concurrente<sup>8</sup>, qui, en commercialisant ce nouveau produit, peut étendre son marché. Le contrat signé entre les deux parties semble bien cristalliser cet équilibre des relations.

Enfin, au-delà des apports financiers réalisés par l'éditeur-partenaire, il faut trouver d'autres sources de financement, puisque la PME ne peut pas se lancer dans ce projet de R&D d'envergure tout en poursuivant son activité traditionnelle et ainsi faire rentrer régulièrement du chiffre d'affaires. La société I-Média, se muant progressivement vers la *start-up*, se tourne alors vers le capital-risque et obtient des capitaux auprès de quatre fonds d'investissements (qui, s'ils sont davantage intéressés par la technologie d'AVA que par le jeu en lui-même, confirment néanmoins les potentialités du projet et la valeur du modèle économique proposé). De plus, pour sa recherche-développement, I-Média obtient l'appui de l'ANVAR<sup>9</sup>, du CNC (Centre National de la Cinématographie) et du programme européen MEDIA.

Au démarrage du projet, la PME avait par conséquent contourné les dilemmes classiques liés à sa taille et réunis l'ensemble des éléments devant lui permettre de mener à bien son projet. Le profil et la réputation du dirigeant (son côté atypique par sa grande culture et son goût pour le cinéma, son exigence de qualité, son réseau social, son ambition stratégique...) , la qualité

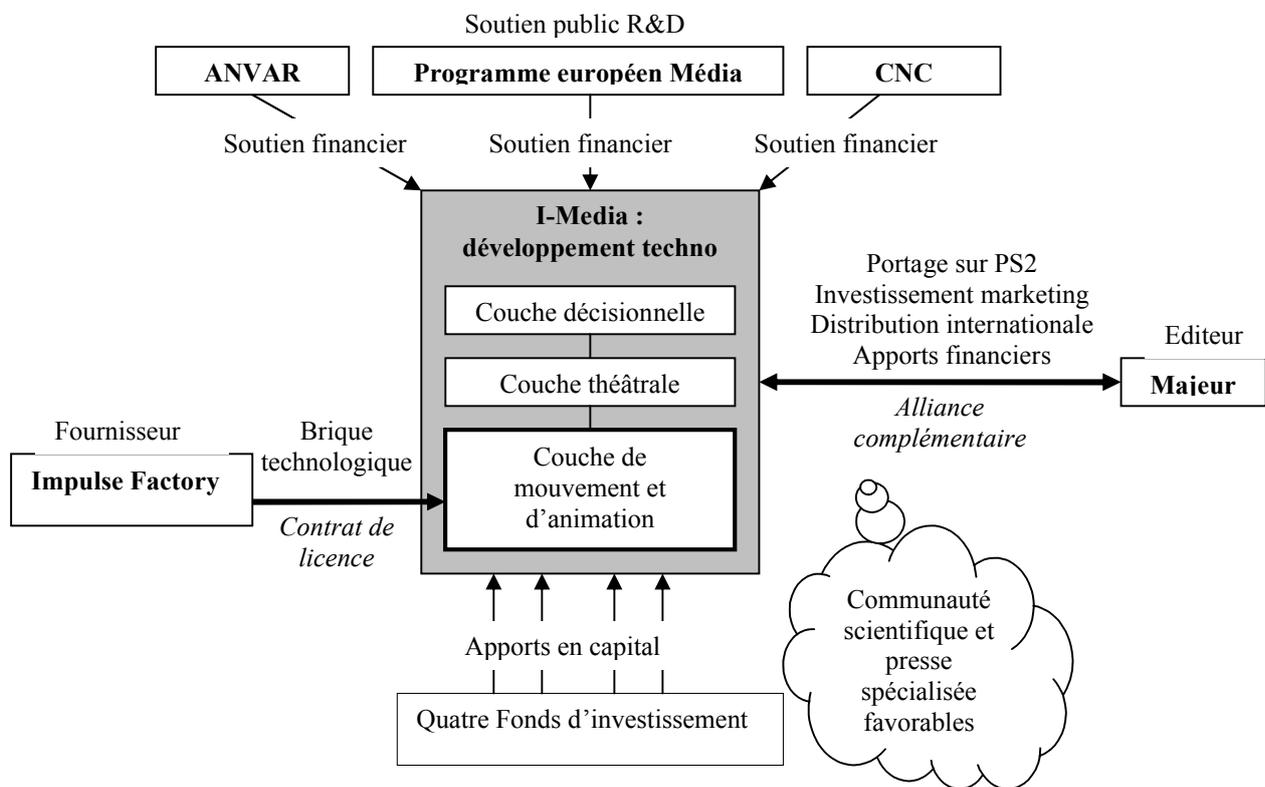
---

<sup>7</sup> Passer d'un jeu développé pour PC à un jeu adapté pour une console (ici celle de Sony) représente un coût de transfert important, à cause de la différence technique entre les systèmes.

<sup>8</sup> Majeur est en effet concurrente d'I-Média car la plupart des éditeurs ont également une activité de conception de jeu.

<sup>9</sup> Le soutien financier de l'ANVAR est concrétisé par un contrat, sur la base d'un programme prévoyant plusieurs phases de R&D, réparties jusqu'en l'an 2000. Il s'accompagne du label « Technologie clé ». Au delà des besoins du jeu vidéo, on peut estimer que la technologie AVA ouvre un vaste champ d'applications pour toutes les formes de simulation : visites virtuelles d'entreprises, présentations commerciales, formation interactive avec enseignants virtuels. Dans le contexte de l'entreprise, de nombreuses situations peuvent être simulées : négociation, recrutement, accueil de nouveaux collaborateurs, apprentissage d'une fonction...

du projet et l'existence de compétences spécifiques en interne (savoir-faire reconnu, culture d'entreprise tournée vers le dépassement) ont permis à I-média de mobiliser différents types de partenaires, qu'ils soient financiers, fournisseurs de compétences technologiques complémentaires ou concurrents-distributeurs (cf. figure 2).



**Figure 2 – Le réseau d'innovation constitué**

Mais ce départ apparemment réussi va se heurter à une évolution des relations partenariales.

## 2.4 L'évolution des relations partenariales

### Les dérives technologiques et la faillite du fournisseur partenaire

Le développement technologique de l'architecture AVA va s'avérer beaucoup plus complexe et long que prévu, dans la mesure où I-Média va découvrir progressivement les limites du moteur comportemental reposant sur la technologie américaine « Behavior ». La performance de ce moteur semble avoir été largement surestimée et ne correspond pas aux attentes. I-Média est alors contrainte de travailler sur le niveau 3 de la structure AVA, en collaboration avec les chercheurs d'Impulse Factory. Mais ce fournisseur fait faillite et est repris par une firme qui va très vite se désintéresser de cette technologie. Il est vrai que pour cette firme américaine, le désengagement d'une collaboration avec un partenaire français ne met pas en

cause sa réputation sur son principal marché : le marché américain du logiciel spécialisé en robotique.

I-Média se retrouve sans interlocuteur et doit réfléchir seul au développement du planificateur 3D, ce qui désorganise le travail, notamment le séquençage du projet, et nécessite des moyens supplémentaires. La société parvient progressivement à résoudre tous les problèmes technologiques, grâce à un investissement sans limite de ses salariés (l'équipe est renforcée par l'arrivée de quelques nouveaux ingénieurs, développeurs et cognitivistes). Mais le projet « Interactor » prend inévitablement du retard (durée de développement augmentée de douze mois), ce qui accroît encore plus la pression du temps sur l'entreprise (pression que les auditeurs de la société I-Média qualifieront « *d'aveuglante* »), à un moment où on assiste à un retournement brutal du marché.

#### Les comportements opportunistes du partenaire aval

Quelques temps après la signature du contrat entre I-Média et son éditeur-partenaire (à la mi-2000), ce dernier est vendu au prix fort à Pro-Internet, elle-même filiale multimédia d'un grand groupe de télécommunications, qui, selon un salarié d'I-Média « *a le fantasme de faire des jeux vidéos, mais n'en n'a pas les moyens* ». De façon simultanée au rachat, Pro-Internet réalise son introduction en bourse. Or septembre 2000 est marqué par l'éclatement de la bulle spéculative sur les nouvelles technologies et le cours de Pro-Internet s'effondre rapidement, dans des proportions alarmantes. Il faut alors donner des signes positifs au marché pour que le cours remonte. Pro-Internet promet donc à sa maison-mère la mise sur le marché de cinq nouveaux produits pour la fin de l'année 2000, période particulièrement importante pour les ventes des jeux vidéos (fête de Noël). Or trois de ces produits vont prendre du retard, dont le projet « Interactor ». Dans cette conjoncture difficile, les relations entre Majeur-Pro-Internet et I-Média vont devenir très tendues. De surcroît, Pro-Internet décide de rompre avec le positionnement original et différenciateur de sa nouvelle filiale Majeur, pour adopter une stratégie *mainstream*, dans laquelle un produit aussi innovant qu'Interactor ne trouve plus sa place, et ce d'autant plus qu'il ne bénéficie pas d'une licence (l'éditeur, au « *pragmatisme mercantiliste* » - propos du dirigeant d'I-média - déclarera : « *l'industrie du jeu vidéo n'aime pas l'innovation, il faut fabriquer ce qui se vend déjà... ; or un jeu qui se vend est un jeu attendu, c'est-à-dire un jeu sous licence ou la version n°2 d'un jeu existant* »). En février 2001, I-Média est contactée par son éditeur qui souhaite récupérer les actifs artistiques du produit pour faire développer par une autre équipe, un jeu d'aventures plus classique. A cette date, I-Média a investi 900 000 euros dans cette création alors que l'apport de Majeur se monte seulement à 119 000 euros. Mais bien plus que les aspects financiers, c'est tout le

projet stratégique d'I-Média qui est remis en question. Le dirigeant d'I-Média refuse cette sortie unilatérale qu'il considère comme un chantage et une tentative de mainmise de l'ensemble Majeur/Pro-Internet sur plusieurs années de travail. A ses yeux, l'éditeur doit aller au bout de son engagement, qu'il s'agisse de son investissement en coproduction ou du portage sur Play Station 2. Majeur lui oppose les retards dans le calendrier de production et s'arc-boute sur sa position agressive.

I-Média, insérée dans une spirale négative, se retrouve à court de liquidités. Pour continuer le développement de sa fiction interactive, la société a encore besoin de capitaux. Une dernière levée de fonds va donc être tentée auprès de ses partenaires financiers, dans des conditions difficiles, alors que les tentatives de déstabilisations de Majeur/Pro Internet auprès des investisseurs se multiplient. Trois responsables de fonds décident alors chacun d'apporter 122 000 euros, c'est-à-dire un sursis d'environ six mois pour dénouer la situation.

Cependant, le contentieux avec Majeur/Pro-Internet va s'exacerber. Les mises en demeure se succèdent, les deux partenaires campent sur leur position. Le dirigeant d'I-média tente de trouver des compromis et propose à Majeur de ne plus rien verser jusqu'à ce que le produit soit fini et de retarder la mise sur le marché, mais le directeur de Majeur ne répond pas aux courriers et joue sur le temps qui passe. La dégradation du climat entre les deux sociétés va aboutir au blocage du projet « Interactor » et tous les investissements réalisés, qu'ils soient artistiques ou technologiques, vont être progressivement gelés. Le dépôt de bilan d'I-Média apparaît inévitable et cela d'autant plus que Pro-Internet décide de l'assigner en justice et demande le remboursement de son apport de 119 000 euros, ainsi qu'un dédommagement de 610 000 euros pour préjudices subis (retard, engagements non tenus, image auprès des distributeurs...). Le dépôt de bilan de I-Média est opéré fin 2001, dans un contexte où toutes les entreprises de l'industrie du jeu vidéo connaissent des difficultés<sup>10</sup>, et plus particulièrement les studios de développement (près de 17 studios fermeront ou seront rachetés en France à cette époque).

#### Le véritable engagement des partenaires financiers et institutionnels

Côté institutionnels (CNC, ANVAR, Médias), la confiance sera en revanche toujours maintenue. Des financements complémentaires seront même proposés par leurs comités d'experts, et ce y compris après le dépôt de bilan. La réputation du dirigeant d'I-Média est demeurée intacte jusqu'à aujourd'hui, puisqu'il est considéré par la communauté

---

<sup>10</sup> Le PDG de Majeur devra également quitter son entreprise suite à ses mauvaises performances, ce qui facilitera ensuite les négociations entre I-Média et Pro-Internet sur le partage des actifs.

professionnelle de l'audiovisuel et du jeu vidéo comme étant un pionnier ayant proposé un nouveau concept (la fiction interactive) et une nouvelle technologie (les AVA).

Malgré la pression du partenaire aval, les responsables des fonds d'investissements ont également maintenu leur appui au projet, en reconnaissent les qualités du dirigeant d'I-Média, son honnêteté et sa vision prospective. Ce dirigeant a en effet toujours joué le jeu : business plans conséquents, commande de deux audits externes sur l'avancée des technologies pour disposer d'avis extérieurs... Croyant jusqu'au bout en ce produit innovateur que doit être « Interactor », les financiers font donc « bloc face à la tempête ». Toutefois, il faut reconnaître que l'influence des investisseurs s'est exercée sur I-Média, en la contraignant à migrer vers un modèle proche de la *start up* et à abandonner les activités traditionnelles de la PME (comme ils l'exprimeront : « *on n'est pas là pour faire de la gestion en bons pères de famille* »).

### III – DES TENSIONS AU CONFLIT : UNE TENTATIVE DE COMPREHENSION

Le cas I-Média nous apporte une vision dynamique des processus de coopération. Si la littérature souligne bien les tensions potentielles qui peuvent se produire, elle reste cependant, comme le souligne Fréchet (2004), plus lacunaire en ce qui concerne la compréhension de l'éclosion des conflits dans les partenariats. L'approche longitudinale retenue permet de saisir l'évolution des relations entre acteurs et les facteurs qui ont pu conduire à l'émergence d'un conflit.

#### 3.1 – Une évolution du profil des partenaires due à des chocs exogènes

##### Des conditions initiales réunies au problème capital de la gestion du temps

Au départ, I-Média était parvenue, grâce à la qualité et l'originalité du projet et à ses compétences internes, à mobiliser différents types de partenaires, qu'ils soient financiers, fournisseurs de ressources technologiques complémentaires ou concurrents-distributeurs. La réputation de son dirigeant, ses capacités relationnelles (communication, négociation...) ont donc constitué une compétence essentielle dans l'établissement de ce réseau d'innovation. Les partenaires clés semblaient dignes de confiance. Impulse Factory, le fournisseur d'une des briques technologiques, jouissait d'une excellente réputation (« *la Mecque de la Robotique* ») et, n'étant pas une entreprise concurrente d'I-Média, elle ne risquait pas, *a priori*, de développer des comportements opportunistes (rappelons en outre que cette société était issue d'un laboratoire de recherche universitaire). S'il n'y avait pas de proximité entre les deux

entreprises, ni géographique (Impulse Factory étant localisée aux Etats-Unis), ni culturelle, on pouvait néanmoins penser que la relation se déroulerait convenablement. Du côté de Majeur, cette proximité existait, à la fois entre les dirigeants qui s'estimaient mutuellement, sentiment renforcé par la réputation de chacun des acteurs (conception de produits de grande qualité), et entre les entreprises, de taille équivalente et de culture voisine. Les objectifs étaient partagés et les deux dirigeants souhaitaient réellement lancer un produit révolutionnaire sur le marché. Notre observation dans la durée permet donc de compléter de nombreux travaux sur les alliances qui estiment que la qualité des relations partenariales est intimement liée aux conditions initiales (Doz, 1996 ; Das et Teng, 2000...) qui peuvent faciliter ou non le processus de coopération. Cette recherche montre en effet qu'un partenariat peut échouer, même lorsque ces dernières paraissent réunies.

Face à un projet d'une telle ambition, le problème de la gestion du temps, et plus particulièrement des incertitudes liées à la durée de développement de la technologie, est central. Cette durée est par nature une inconnue mal maîtrisée, qui exige de la ténacité en interne (dirigeant, équipe de développeurs...) et une volonté de coopérer sur le long terme des partenaires extérieurs. Or un retard par rapport au planning annoncé provoque des réactions logiques de mécontentement de la part de ces derniers, notamment dans un contexte de perturbations majeures de l'environnement.

#### Première perturbation majeure au sein du réseau : des changements de propriétaires induisant une révision des objectifs

Avec les changements de propriétaires des entreprises partenaires, en amont (Impulse-Factory) et en aval (Majeur), I-Média s'est retrouvée engagée dans des partenariats qui ont été négociés avec d'autres dirigeants et sur d'autres objectifs. La collaboration avec I-Média n'est alors plus au centre des préoccupations de ces nouveaux actionnaires, ce qui déséquilibre le rapport de force et, par incidence, la position de la PME dans ses accords. D'un côté, Impulse Factory ne tient pas les promesses inhérentes au contrat de licence, ne soutenant pas le développement et l'application de sa technologie aux besoins d'I-Média. Son nouveau propriétaire va même jusqu'à se désintéresser de ce produit. De l'autre, le rachat de Majeur par Pro-Internet va profondément modifier l'équilibre du système. Pro-Internet est une filiale multimédia, cotée en bourse, d'un grand groupe européen de télécommunications. La différence de taille, sa puissance financière, l'éloignement culturel et l'évolution des stratégies vont bouleverser les relations entre les deux entreprises. La réévaluation de l'accord apparaît donc indispensable et bien qu'il s'agisse d'une perturbation majeure, des ajustements auraient

pu être conclus. Ainsi, il aurait pu être envisagé de sortir une version intermédiaire du jeu vidéo n'intégrant pas la technologie AVA. Ce compromis aurait pu satisfaire le partenaire Majeur-Pro-Internet dans sa volonté de mettre plus rapidement un produit sur le marché. Bien sûr cela aurait entraîné des modifications contractuelles, mais cela aurait eu le mérite de permettre à Pro-Internet d'atteindre un objectif intermédiaire, le temps que I-Média finalise sa technologie. Mais cet équilibre entre les tensions issues de deux orientations différentes, l'une à court-terme (pour Majeur) et l'autre à long-terme (pour I-Média), n'a pas été trouvé, soulignant bien l'importance de cet enjeu dans les alliances (cf. travaux de Das et Teng, 2000<sup>11</sup>).

La réactualisation des objectifs respectifs va s'avérer impossible, alors que paradoxalement les interlocuteurs n'ont pas changé (l'ancien propriétaire-dirigeant de Majeur ayant intégré Pro-Internet). On peut alors logiquement se questionner pour savoir si le registre émotionnel n'a pas pris le pas sur le bon sens économique et si l'efficacité des échanges ultérieurs n'en a pas été irrémédiablement affectée. Le degré d'exigence du responsable d'I-Média (« *la médiocrité est au cœur de l'activité des jeux vidéo* »), sa ténacité (« *je suis exigeant, endurant et je ne sais pas ce que c'est d'abandonner* »), mais aussi sa volonté de ne pas séparer d'une partie de son équipe (« *ce projet, on l'a porté ensemble et des valeurs de solidarité doivent être respectées* ») l'ont sans doute à un moment donné aveuglé et ne lui ont pas permis de reprendre la négociation (« *mort pour mort, il vaut mieux mourir debout* »). Parallèlement, l'ancien dirigeant de Majeur souhaitait pouvoir justifier le prix de vente de son entreprise à la société acquéreuse par des actifs engagés à fort potentiel. Coincé entre différentes pressions (produit en retard, justification d'une évaluation, effondrement du cours de l'action...), il a alors modifié complètement son attitude envers le responsable d'I-Média<sup>12</sup>. De constructive, celle-ci est devenue agressive puisque la formation d'une coalition a été proposée aux capitaux-risqueurs dans l'objectif de récupérer les actifs de I-Média. On voit bien dans ce cas que si la collaboration a été interrompue et qu'elle a dégénéré en conflit, c'est aussi par qu'il n'était plus possible de raisonner « froidement »<sup>13</sup>. Paradoxalement les relations interpersonnelles préexistantes n'ont pas permis d'éviter le conflit...

---

<sup>11</sup> Les auteurs évoquent en effet que même dans le cas d'une relation qui vise le long terme, des résultats rapides sont nécessaires pour vitaliser l'alliance et maintenir la motivation des partenaires.

<sup>12</sup> Les travaux de Harrigan (1985, 1988) mettent ainsi en lumière l'importance de ce que l'auteur appelle « *l'atmosphère* » de la relation d'alliance. Tout changement dans la mission des partenaires, dans l'importance qu'a l'opération pour eux, dans le pouvoir des sociétés mères ou dans la structure de l'industrie peut remettre en cause le partenariat.

<sup>13</sup> Ceci semble confirmer ce que Fréchet (2004) suggérait sur l'importance de l'affect dans les relations de coopération.

### Seconde perturbation : des chocs exogènes qui modifient les règles du jeu

Mais pour comprendre ce conflit, il faut également le replacer dans son contexte sectoriel. L'évolution de l'environnement a sans aucun doute eu des répercussions considérables sur la qualité des relations partenariales.

L'alliance avec l'éditeur va être bouleversée par une secousse exogène au champ concurrentiel qui va provoquer une onde de choc sur l'ensemble du marché du jeu vidéo : l'éclatement de la bulle Internet. Cette dernière va modifier radicalement l'attitude des éditeurs, puisque plus aucun d'entre eux ne sera ouvert à une innovation radicale. Pro-Internet deviendra ainsi plus frileux, davantage préoccupé par l'évolution de son cours de bourse et la nécessité d'une rentabilité à court terme que par la possibilité promise de changer les règles du jeu du marché. Au contraire, la captation de savoir-faire technologique pourra servir sa stratégie individuelle future, lorsque les turbulences sectorielles seront passées. Simultanément, cette onde de choc va provoquer une autre réaction de la part des éditeurs du secteur du jeu vidéo, qui vont décider de verrouiller le marché en accroissant fortement deux de ses facteurs clés de succès : l'utilisation de licences issues du monde du divertissement (sport, cinéma), qui elles-mêmes nécessitent de disposer de capacités financières conséquentes. La mise en avant de ces deux facteurs de réussite augmente inexorablement le niveau des barrières à l'entrée pour des acteurs comme I-Média<sup>14</sup> et rend de moins en moins opportune toute tentative de stratégie de rupture conçue par une entreprise de taille modeste.

Ce problème d'aléas externes est peu pris en compte dans la littérature sur les alliances. La plupart des travaux (notamment les approches contractualistes) se fonde principalement sur les caractéristiques intrinsèques d'un accord (nature du contrat, spécificités des partenaires, structure de gouvernance). Dans la lignée de Kogut (1988), notre recherche incite donc à porter davantage d'attention aux événements susceptibles d'impacter les partenariats. L'évolution du secteur d'activité (degré de concentration, choc sur la demande...) peut avoir des répercussions importantes sur les partenaires (évolution de leur performance financière, de leur santé économique, de leurs choix stratégiques au cours de la vie de l'alliance). Un choc environnemental peut ainsi diminuer, voire effacer les compétences d'une société sur laquelle se fonde l'accord de coopération. Un savoir faire détenu par un allié peut être dévalué en cas de modification des conditions technologiques. C'est bien ce que nous avons observé dans ce cas. L'éclatement de la bulle Internet avec ses conséquences et la modification des

---

<sup>14</sup> Durant cette période, l'industrie du jeu vidéo va traverser une crise, avec la disparition d'un grand nombre d'entreprise et la concentration du marché. On peut parler d'une véritable sélection des entreprises par l'environnement. Cette concentration n'est d'ailleurs pas encore achevée puisque début 2005, le numéro un mondial Electronic Arts est entré dans le capital du numéro deux français, Ubisoft et tente de s'en emparer.

facteurs clés de succès du marché vidéo vont refermer la fenêtre d'opportunité dans laquelle I-Média s'était engouffrée. Dès lors, l'opportunisme observé chez l'ancien dirigeant de Majeur résulte plus de la modification brutale de l'environnement qu'un fondement profond lié à la nature humaine. En conséquence, la vigilance dans les alliances doit intégrer deux dimensions qui s'interpénètrent : la surveillance de l'environnement et son influence sur les dispositions du partenaire à coopérer.

### Le rôle des différentes relations dans un réseau d'alliances

C'est dans ces conditions et parce que les concurrents-alliés n'ont pas pu reprendre une négociation constructive, que I-Média va se retourner vers ses partenaires financiers plutôt que de se laisser vider de sa substance par un allié puissant qui verrouille l'accès au marché. Un double pari est alors entrepris. Le premier vise à finaliser une technologie, les AVA, dont les applications (simulation, e-commerce, auto-formation...) ne sont pas limitées au seul secteur du jeu vidéo et permettent éventuellement de sortir de la relation de dépendance par un décadage du réseau de partenaires. Le second est lié à la réussite du projet à court terme et à la capacité de faire revenir le partenaire à la table des négociations, celui-ci ayant alors plus à gagner en commercialisant le produit qu'en poursuivant une stratégie judiciaire. C'est donc en sortant d'une relation bilatérale avec le partenaire le plus puissant et en jouant sur le portefeuille de relations qu'une piste de sortie provisoire a pu être engagée. Les partenaires institutionnels légitimeront même cette évolution en apportant des financements complémentaires qui ne permettront finalement pas de déboucher, le conflit prenant rapidement une tournure juridique provoquant le dépôt de bilan... Ceci illustre le rôle que peuvent jouer les tierces parties dans un réseau d'alliances (Gomes-Cassieres, 1996) et comment les différentes relations peuvent peser sur l'évolution de ce dernier. Cette recherche montre alors les limites des approches dyadiques des alliances qui ignorent les phénomènes d'inter-relations et milite par ailleurs pour l'adoption de méthodologies longitudinales qui seules permettent de mettre en évidence l'évolution du jeu global des acteurs.

A ce stade, il nous semble par conséquent que notre étude permet de compléter utilement les connaissances apportées par la littérature évoquant le conflit dans les alliances. Trois points ont été soulignés : les tensions et les risques de conflits sont inhérents aux alliances, et ce, quelles que soient les conditions initiales ; les facteurs exogènes jouent un rôle fondamental dans le bouleversement de l'équilibre d'un réseau et peuvent provoquer un cycle de tensions ; enfin même si le réseau est constitué de relations bilatérales, il faut en avoir une représentation systémique : la qualité d'une relation a des répercussions sur les autres et les

partenaires extérieurs à une dyade peuvent avoir un rôle de régulation et de médiation dans cette dernière.

Pour terminer, cette recherche apporte également quelques enseignements sur la structure des alliances.

### **3.2 – Une structure de l’alliance à redéfinir**

#### La fragilité des PME dans les conflits

Les contrats à eux seuls permettent rarement de protéger efficacement les partenaires d’une alliance et ce, pour plusieurs raisons. D’abord parce qu’on ne peut jamais spécifier à l’avance l’ensemble des comportements possibles des partenaires (le contrat est par nature incomplet et laisse la place à des adaptations et des renégociations) et assigner une probabilité à certains événements qui risquent d’affecter la relation. Ensuite, comme l’indique Fréchet (2003), les alliés subissent des coûts de négociation et d’écriture de contrat, ce qui les conduit à limiter les spécifications. Ceci est encore plus délicat dans le cadre d’une alliance R&D/commercial et d’autant plus vrai pour une petite entreprise qui ne dispose que très rarement des compétences juridiques nécessaires en interne et qui doit faire appel à des conseils extérieurs. Enfin, parce que même si la PME est protégée contractuellement, elle peut subir les conséquences de ses faibles ressources financières et de sa dépendance commerciale. C’est notamment le cas dans une filière dominée par l’aval où le partenaire de l’alliance verrouille l’accès au marché. Certes l’innovation proposée était un coup de force sensé modifier les rapports de pouvoir (Houdoy, 1999) et le *business model* de l’industrie du jeu vidéo. Mais dans notre cas, le partenaire aval a finalement renoncé à la stratégie de départ établie sur une relation gagnant-gagnant, au profit d’une tentative de *hold-up* (récupération des actifs technologiques développés par I-Média). Le dirigeant d’I-Média, un peu désabusé, va même jusqu’à mentionner que « *pour être en situation de force dans un partenariat, il faut s’appeler Bill Gates ! Nous, même si on avait raison, on était dépendant du bon vouloir de notre client-partenaire et on n’avait pas le temps et les reins assez solides pour attendre les résultats du procès* ». Le partenaire le plus puissant financièrement, même s’il ne respecte pas les clauses du contrat, peut donc nuire à la PME en profitant, en cas de conflit, de la longueur des procédures judiciaires.

Au-delà de ces aspects contractuels et juridiques, on peut s’interroger sur l’existence de moyens à la portée des PME pour éviter ce genre de comportements opportunistes.

### Le choix de la structure de pilotage

Dans une filière dominée par l'aval et dans une alliance complémentaire où le partenaire est potentiellement concurrent, la vigilance doit être de mise (Puthod, 1995). C'est vraisemblablement par le mode de pilotage de l'alliance que la PME peut trouver un moyen de conserver une capacité d'influence sur le partenaire clé et de résister aux modifications brutales de l'environnement. Ici, I-Média et Majeur avaient opté pour une alliance non-capitalistique, au sens de Mowery et al. (1996)<sup>15</sup>, puisqu'il s'agissait d'un accord de production/distribution. Ce type d'alliance est pertinent, comme le soulignent Das et Teng (2000) lorsqu'on ne souhaite pas opérer un transfert de savoir-faire, mais s'avère insuffisant pour aligner les intérêts et le comportement des alliés. Il aurait peut être été préférable que Majeur participe au capital d'I-Média, afin de sceller l'intérêt des deux sociétés et d'impliquer davantage l'éditeur dans le projet d'innovation. L'alliance serait ainsi devenue « capitalistique » au sens de Mowery et al. (1996).

Avec du recul, nous pensons également, à l'instar de certains salariés d'I-Média, qu'il aurait fallu, vu l'enjeu du projet, constituer un réel comité de pilotage, avec des représentants de tous les partenaires du réseau d'innovation (fournisseurs, institutionnels, fonds d'investissements et bien entendu éditeur) et ne pas se contenter de relations bilatérales séparées avec chacun d'entre eux, « *pour que tout le monde se sente embarqué dans le même bateau* ». Cette structure de pilotage partagée, facilement imposable par la PME lors de la négociation de l'accord en raison de sa position de départ, aurait présenté un certain nombre d'avantages. Elle aurait pu servir de lieu d'échange d'informations et de négociations entre l'ensemble des partenaires pour définir, par exemple, s'il fallait ou non maintenir l'ambition du projet initial. Ce moyen d'expression des controverses (au sens de Burgelman et Grove, 1996) et aussi d'harmonisation des représentations aurait permis au dirigeant de la PME, par nature isolé, de mieux intégrer les changements brutaux de l'environnement dans ses décisions et par là même de suivre de manière régulière l'évolution des objectifs que chacun des partenaires cherchait à atteindre au travers des accords. En fin de compte, on peut estimer qu'elle aurait diminué le comportement opportuniste du partenaire aval, qui, subissant la pression collective, aurait peut être agit différemment.

En définitive, dans le cadre de partenariats d'innovation, un équilibre entre deux logiques doit être recherché : celle du contrat et celle liée au mode de pilotage, afin de maintenir dans la durée la nécessaire cohésion des partenaires ; les alliés devant être à tout moment en capacité

---

<sup>15</sup> Notons par ailleurs que ce même type d'alliance avait été signé avec Impulse Factory, puisqu'il s'agissait d'un contrat de licence technologique.

de reprendre une séquence de négociations pour retrouver des objectifs congruents (Ring et Van de Ven, 1994).

## CONCLUSION

A travers cette recherche, nous nous sommes interrogés sur la question des tensions dans les alliances R&D et plus particulièrement sur la dynamique du conflit dans un réseau d'innovation. Le cas I-Média présente une petite entreprise qui évolue dans une industrie particulièrement turbulente, celle des loisirs numériques, et qui souhaite proposer une innovation de rupture sur le marché des jeux vidéo. Nous avons ainsi pu suivre un processus de négociations aboutissant à l'engagement des différents acteurs, dont le profil initial pouvait laisser présager l'instauration de relations peu conflictuelles, puis observer l'évolution de ces relations et l'apparition de différentes tensions. C'est tout d'abord un des fournisseurs partenaires qui, suite à un changement de propriétaire, n'a pas tenu ses promesses, entraînant un retard considérable dans la mise au point de la technologie. Le traitement du cas révèle également une profonde modification de l'atmosphère de la relation d'alliance avec le partenaire aval, suite à des perturbations majeures (acquisition de ce partenaire par un grand groupe, choc exogène suite à l'éclatement de la bulle Internet). Le changement de rapports de force et le bouleversement des règles du jeu sur le marché ont alors fortement amoindri la capacité d'influence d'I-média, ce qui a débouché sur une situation de blocage, avec l'entreprise maîtrisant l'accès au marché. Cet article insiste alors sur le fait que les profils des partenaires et leurs compétences relationnelles (capacités de négociation, de communication, expériences antérieures...) sont étroitement dépendants de facteurs contextuels.

Ensuite, ce cas souligne la nécessité, dans des projets aussi engageants que ceux liés à la mise au point d'une innovation, de bien réfléchir à la structure de pilotage du réseau, qui ne doit pas forcément reposer sur des relations uniquement bilatérales entre les acteurs, mais s'orienter vers une structure plus collective. Cette dernière favoriserait certainement un engagement plus important de chacun des partenaires et limiterait les comportements opportunistes en cas de choc exogène.

Sur le plan méthodologique, enfin, la recherche souligne l'intérêt d'une approche longitudinale, qui permet de comprendre comment une succession d'évènements peut s'enchaîner, créer de fortes tensions et déboucher sur le conflit. Comme le souligne Fréchet (2004), le contexte émotionnel et les sentiments ne peuvent pas être absents de la compréhension du phénomène.

Deux limites apparaissent toutefois dans notre recherche. La littérature sur les risques dans les alliances souffre d'un manque de cas empiriques notamment pour expliquer l'émergence de conflits dans les relations interorganisationnelles, ce qui réduit la confrontation des observations. Aussi, l'intérêt du travail présenté dans cet article réside certainement davantage dans la discussion engagée autour d'un cas empirique exemplaire (David, 2004). Il apparaît ainsi nécessaire, dans la suite de nos travaux de mener d'autres cas sur les tensions dans les réseaux d'innovation afin d'enrichir leur compréhension.

Deuxièmement, la richesse du matériel récupéré (4 ans d'observation) permet de traiter la situation étudiée sous plusieurs éclairages (le management de projets multimédia, l'innovation de rupture dans le contexte de la PME...). Or dans cette contribution, nous avons privilégié l'analyse des relations dans le réseau d'innovation, ce qui est forcément réducteur par rapport à la complexité du terrain.

La poursuite de cette recherche dans l'industrie du multimédia et de l'audiovisuel doit nous permettre d'affiner la connaissance sur la dynamique du conflit dans les relations interorganisationnelles. Nous pensons toutefois qu'un contexte de profonde remise en cause des règles du jeu, comme ce fut le cas dans la situation d'I-média, constitue un terrain particulièrement fertile pour la compréhension des comportements opportunistes.

#### BIBLIOGRAPHIE

- G. Ahuja (2000), « The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages », *Strategic Management Journal*, vol 29, n°2, P. 174-194.
- M. Akrich, Callon M., Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations – premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des Mines*, juin, n°11, p.4-17.
- A. Arino et J. de la Torre (1998), « Learning from failure : towards an evolutionary model of collaborative ventures », *Organization Science*, vol 9 n°3, p. 306-325.
- B.R. Barringer et J.S. Harrison (2000), «Walking a Tightrope: creating Value through Interorganizational Relationships », *Journal of Management*, vol. 26, n°3, pp. 367-403
- J. Barteley, F. Fulconis et C. Mothe (2001), « Les coopérations inter-organisationnelles : approche théorique et illustrations », in Martinet AC et RA Thiétart, *Stratégie, actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, FNEGE.
- J. Bleeke et D. Ernst (1991), «The way to win in cross-border alliances», *Harvard Business Review*, vol 69 n°6, p. 127-135.
- E. Brousseau (1993), *L'économie des contrats, technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris, PUF, collection Economie en liberté.
- R. Burgelman et A. Grove (1996) « Sachez identifier et corriger les dissonances », *L'Expansion Management Revue*, n°81, juin.
- M. Callon, P. Laredo et P ; Mustar (1995), *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie*, Economica.
- T.K. Das et B.S. Teng (1996), « Risk types and inter-firm alliance structures», *Journal of Management Studies*, vol 33 n°6, p. 827-843.
- T.K. Das et B.S. Teng (2000), « Instabilities of strategic alliances : an internal tensions perspectives », *Organization Science*, vol 11 n°1, p. 77-101.

- A. David (2004), «Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion», *XIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Le Havre, Juin.
- D. Deschoolmeester et Moenaert R (1991), «Cooperation Partnerships versus International Development for Technology Internalization», *ICSB 36th Conference*, Vienne, p. 102-109.
- B. Douthwaite, JD Keantinge et JR park (2001), “Why promising technologies fail: the neglected role of user innovation during adoption”, *Research Policy*, vol 30, p. 819-836.
- Y. Doz (1988), «Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms : Some Critical Issues», In Contractor F.J. & P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business*, Massachusetts : Lexington Books, PP. 317-338.
- Y. Doz (1996), «The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions of learning process ?», *Strategic Management Journal*, summer, p.55-79.
- M. Fréchet (2003), «Les conflits dans les partenariats d’innovation : essai de propositions» *XIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Tunis, juin.
- M. Fréchet (2004), *Prévenir les conflits dans les partenariats d’innovation*, Vuibert.
- B. Garrette et P. Dussauge (1995), *Les stratégies d’alliance*, Les Editions d’Organisation, Paris.
- B. Gomes-Casseres (1996), *The alliance revolution. The new shape of business rivalry*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- R. Gulati (1995), « Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances», *Academy of Management Journal*, vol 38, p. 85-112.
- J. Hagedoorn (1993) « Understanding the rationale of strategic technology partnering. Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences», *Strategic Management Journal*, 14(3), p. 371-385.
- J. Hagedoorn, N. Roijakkers et H. Kranenburg (2006) « Inter-firm R&D networks: the importance of strategic network capabilities for high tech partnership formation», *British Journal of Management*, vol 17 n°1, p. 39-53.
- K.R Harrigan, (1985), *Strategic Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington, - Massachusetts.
- K.R Harrigan, (1988), «Strategic Alliances and Partner Asymmetries», *Management International Review*, Special Issue, vol.28, p.53-71.
- L.J. Hatfield et JA Pearce (1994) « Goal achievement and satisfaction of joint-venture partners», *Journal of Business Venturing*, 9, p. 423-440.
- J.F Hennart (1988), «A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 9, n°4, pp. 361-374.
- H. Houdoy, (1999), « L’évaluation dans la conception simultanée du produit et de l’usage », dans Perrin J., *Pilotage et évaluation des processus de conception*, L’Harmattan, Paris.
- M. Ingham (1991), « La perception du succès des alliances stratégiques », *Revue Internationale PME*, vol 4 n°2, p. 43-84.
- B. Kogut (1988), «Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, vol 9 n°4, p 319-332.
- B. Kogut (1991), «Joint Ventures and the option to expand or acquire», *Management Science*, vol 37, p 19-33.
- K. Kultti et T.Takalo, 2000 «Incomplete Contracting in an R&D Project: the Micronas Case», *R&D Management*, Vol. 30, No. 1, January, 2000
- J. Laban, Giovannelli D. et Le Huchet A.S. (1995), « Le réseau dynamique d’innovation », *note de recherche de l’IAE d’Aix-Marseille*, n°442.
- T. Loilier et A. Tellier (2002), « Innovations, Coopérations et Proximités, Quelles configurations pour les réseaux innovateurs ? », *XI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris ESCP-EAP, juin.

- E.M. Mora-Valentin, A. Montoro-Sanchez, L.A. Guerras-Martin (2004), « Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organization », *Research Policy*, vol 33, p. 17-40.
- C. Mothe (2001), « Les implications des coopérations en R&D », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°2, juin, p. 91-118.
- D.C. Mowery, J.E. Oxley et B.S. Silverman (1996), « Strategic alliances and interfirm knowledge transfer », *Strategic Management Journal*, 17, n° spécial hiver, p. 77-91
- R.N Osborn. et Hagedoorn J. (1997), « The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, pp.261-278.
- A. Parkhe (1993), « Strategic alliances structuring: a game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation », *Academy of Management Journal*, vol 36 n°4, p. 794-829.
- J. Perrin (1999), *Pilotage et évaluation des processus de conception*, L'Harmattan, Paris.
- G.P. Pisano et D.J. Teece (1989), « Collaborative arrangements and global technology strategy : some evidence from the telecommunications equipment industry », *Research on Technological Innovation, management and Policy*, vol 4, p. 227-256.
- G.P. Pisano (1990), « The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol 35, p. 153-76.
- D. Puthod, (1995), « Entre confiance et défiance : la vigilance au cœur de la gestion des alliances », *Gestion 2000*, Bimestriel n°2, mars-avril, p. 111-129..
- D. Puthod (1996), « Une typologie des alliances de PME : un outil de diagnostic », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, n°110, pp.30-45.
- D. Puthod (1998), « L'alliance, une option stratégique permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME », dans *PME, de nouvelles approches*, sous la coordination de O. Torrès, Économica, pp. 95-104, 1998.
- P.S. Ring and A.H. Van de Ven (1992), « Structuring cooperative relationship between organization », *Strategic Management Journal*, 13 (5), p. 483-498.
- P.S. Ring and A.H. Van de Ven (1994), « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships », *Academy of Management Review*, 19 (1), p. 90-118.
- T. Saxton (1997), « The effect of partner and relationships characteristics on alliance outcomes », *Academy of Management Journal*, vol 40 n°2, p. 443-461.
- H. K. Steensma (2000) « Explaining IJV survival in transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives », *Strategic Management Journal*, 21(7), p. 831-851.
- D.J. Teece (1992), « Competition, cooperation and innovations : organizational arrangements for regimes of rapid technological progress », *Journal of Economical behaviour Organization*, vol 18, p. 1-25.
- G Tinlot. (2005), *Architecture et évolution des alliances : une analyse en termes de pouvoir*, Doctorat en sciences de Gestion, Université de Savoie, 2005
- F.Wacheux, (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Editions Economica.
- O.E. Williamson (1993), « Opportunism and its critics », *Managerial and decision economics*, vol 14, p. 97-107.
- L. Wildeman, (1998) « Alliances and networks : the next generation », *International Journal of Technology Management*, 15(1/2), p. 96-108.
- R. Yin, (1994), *Case study research : Design and methods* (2nd ed.), Beverly Hills, CA: Sage Publishing.