
ÉLODIE GARDET

Université de Savoie ; IREGÉ

ROMAIN GANDIA

INSEEC Business School, Savoie Technolac



Les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation

Cette recherche étudie l'influence du type de conflit sur les modalités de résolution utilisées par les membres d'un réseau d'innovation. L'analyse qualitative de six réseaux d'innovation met en évidence deux principaux résultats : les conflits affectifs liés à la coopération entraînent des modalités plutôt radicales comme l'exclusion, alors que les conflits cognitifs liés aux aspects techniques du projet sont plutôt résolus grâce à des discussions. Les données révèlent également l'importance de la dépendance du pivot dans la manière de résoudre le conflit.

Les organisations développant des réseaux pour mener à bien leur projet innovant sont, en raison de divergences d'objectifs entre partenaires, 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) ou les réseaux (Mele, 2011 ; Munksgaard *et al.*, 2012) et d'autre part, à la naissance des relations conflictuelles entre investisseurs et dirigeants (Guéry-Stevenot, 2006). D'un point de vue cognitif, le conflit se repère globalement par le manque d'harmonie au sein d'une relation. 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 second courant (Mohr et Spekman, 1994 ; Tuten et Urban, 2001 ; Puthod et Thévenard-Puthod, 2006 ; Mele, 2011) s'intéresse aux mécanismes de résolution de conflits et à leurs impacts sur la réussite du partenariat. Le conflit représente alors un élément plutôt néfaste à la relation car il entraîne une diminution des profits, voire même une interruption de la relation (Mohr et Spekman, 1994). 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. La littérature fournit aujourd'hui très peu d'explications sur les raisons qui motivent 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 sujets aux conflits de par l'incertitude liée à l'innovation) et le nombre très restreint de recherches qui tentent 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 trois parties. La première aborde 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. Nous présentons également les six réseaux d'innovation étudiés, les données recueillies et leur traitement. Les résultats, exposés dans la deuxième partie, montrent que le choix de la modalité de résolution dépend du type de conflit. D'autres résultats mettent en évidence le rôle du porteur de projet et l'influence de son niveau de dépendance sur les modalités instaurées pour résoudre les conflits. Enfin, une troisième et dernière partie discute les résultats et conclut sur les apports, limites et perspectives de recherches futures.

I – MODALITÉS DE RÉOLUTION DE CONFLITS ET TYPE DE CONFLITS AU SEIN DE RÉSEAUX 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). Le pivot¹ est une entreprise qui possède le niveau de

1. De nombreux termes existent pour désigner le pivot dans les réseaux : *broker*, *hub firm*, firme focale, etc.

centralité le plus élevé au sein du réseau. C'est lui qui sélectionne les membres du réseau, contrôle l'allocation des ressources et détient les droits de propriété intellectuelle de l'innovation (*idem*, 2006). De par la multiplicité et l'hétérogénéité de ses membres (avec des niveaux d'interdépendance variés), le réseau d'innovation est particulièrement touché par les conflits et les comportements opportunistes (Goerzen, 2007). Le caractère souvent tacite du savoir et la nature stratégique et confidentielle du projet d'innovation (impliquant un faible degré de prévisibilité des résultats) engendrent également une incertitude élevée. En amont du projet, le pivot ne peut pas prévoir l'ensemble des risques, difficultés et résultats liés à celui-ci. C'est pourquoi les règles de partage des responsabilités, des ressources et de la quasi-rente doivent être définies afin d'inciter les membres à transférer les connaissances clés et maximiser les chances de réussite du projet. Cette incitation passe par la définition *ex-ante* de règles de partage de l'*output*. Toutefois, l'évolution du projet peut entraîner une redéfinition des rôles de chaque partenaire et donc des règles de partage des résultats. Ces changements peuvent être sources de désaccord et faire émerger des conflits. L'incertitude d'un projet d'innovation est donc double puisqu'elle est à la fois intrinsèque (liée aux spécificités et à la structure interne du projet) et extrinsèque (liée à l'échange de connaissances entre partenaires). Ainsi, les modes de résolution des conflits sont plus complexes dans le

cadre de réseaux d'innovation que dans d'autres relations bilatérales car ils sont, par nature, incertains, risqués et coûteux. Dans cette recherche, nous pensons que le type de conflit peut conditionner le choix de sa modalité de résolution par le pivot. Nous détaillons dans cette section les modalités de résolution de conflits et les types de conflits au sein de réseaux d'innovation.

1. Modalités de résolution 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 (Mohr et Spekman, 1994 ; Mele, 2011), identifie plusieurs modalités 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 ; Malhotra et Lumineau, 2011). Dans un réseau d'innovation, il est crucial de considérer l'ensemble des interactions entre les partenaires. 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

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 partenaires et non l'émergence ou les effets du conflit lui-même.

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. Ces mécanismes semblent donc plus complexes dans le cadre de réseaux d'innovation puisqu'ils ne sont pas toujours *ex-ante* et le niveau d'engagement des partenaires 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). Pour Mohr et Spekman (1994), l'appel à un tiers peut engendrer des conséquences négatives sur la suite de la collaboration, alors que la résolution interne 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 le type de conflit peut conditionner le choix de sa modalité de résolution. C'est dans cette perspective que cet article se positionne.

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 ; Mele, 2011), 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 (Munksgaard *et al.*, 2012 ; Klerkx et Aarts, 2013). Pour contrer ces nuisances, les conflits doivent

Tableau 1 – Différentes modalités de résolution de conflits

| Modalités | 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 partenaires 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). |

Source : adapté de Mohr et Spekman (1994).

être compris et résolu 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. L'analyse des problèmes renvoie 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 abordé les conflits.

Malgré l'hétérogénéité de ces typologies, nous pouvons regrouper les conflits en deux catégories : affectifs ou cognitifs. Nous choisissons cette distinction pour deux raisons : 1) les typologies présentées ici se regroupent facilement dans ces deux catégories et 2) les conflits sont souvent un

sujet sensible, ils requièrent une opérationnalisation simple. Ainsi, les conflits affectifs sont liés à des problèmes relationnels ou interpersonnels résultant de comportements déviants, alors que les conflits cognitifs sont liés à des différences d'opinions, de valeurs ou d'intérêts, qui concernent le fonctionnement du projet (structure, processus, information) et la manière d'accomplir le travail prévu.

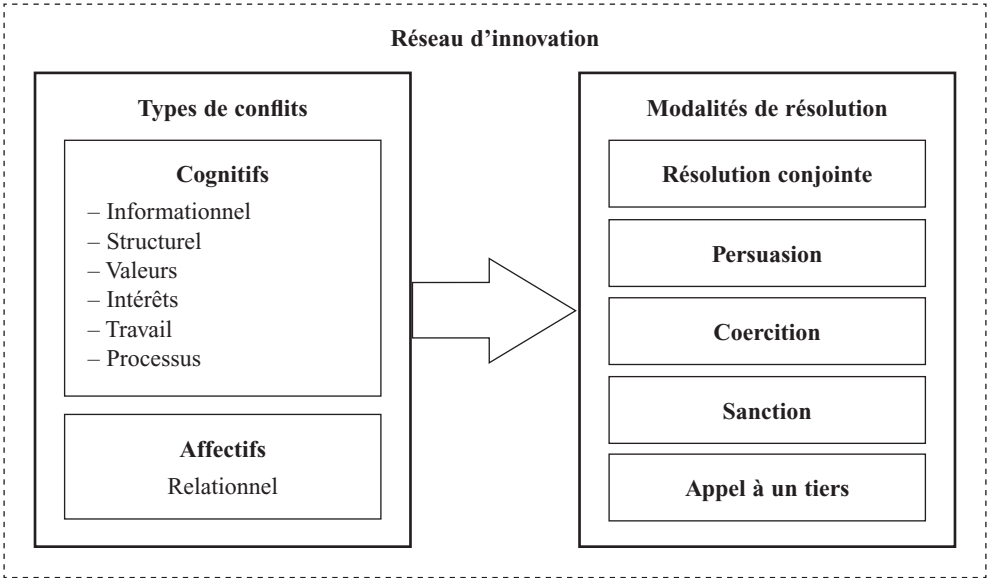
3. Cadre conceptuel

Dans un réseau d'innovation, le porteur de projet (pivot) peut privilégier certaines modalités pour résoudre certains types de conflit. La figure 1 présente notre cadre conceptuel.

Tableau 2 – Différents types de conflit

| Auteurs | Types de conflit |
|-----------------------------|---|
| Amason (1996) | <ul style="list-style-type: none"> – Conflit cognitif : différences d'opinion sur la manière d'opérer pour atteindre les objectifs communs. Ce type de conflit est perçu comme positif pour la coopération, car il permet l'expression et l'intégration d'avis divergents. – Conflit affectif : critiques personnelles et opposition hostile entre membres. |
| 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 coopération. – Conflit de valeurs : dû à des différences de critères d'évaluation, de culture. – Conflit d'intérêts : dû à des désaccords sur les intérêts entre les membres. |
| Jehn et Mannix (2001) | <ul style="list-style-type: none"> – Conflit relationnel : situation de tension affective (comme la gêne, la frustration, l'irritation) résultant d'incompatibilités interpersonnelles. – Conflit de travail : divergences d'idées, d'opinions sur le travail à effectuer. – Conflit de processus : opposition entre les membres sur la manière d'accomplir le travail prévu. |
| Simons <i>et al.</i> (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. |

Figure 1 – Cadre conceptuel du lien entre le type de conflit et sa modalité de résolution



MÉTHODOLOGIE

Notre méthodologie est qualitative et repose sur l'analyse comparative de six réseaux d'innovation (cf. tableau 3). Ces derniers ont été sélectionnés sur la base de critères communs (innovation technologique déposée, trois partenaires minimum, etc.), tout en restant suffisamment distinctifs (taille du réseau, pivot, secteurs d'activité, etc.). En l'absence d'hypothèses précises au sujet du rapport entre le type de conflit et les modalités de résolution, la recherche est de nature exploratoire (Miles et Huberman, 2003). Dans un souci de triangulation des données (Yin, 1994), les six études de cas mobilisent des données primaires et secondaires recueillies au moyen de trois outils de collecte. Premièrement, la réalisation de 53 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1 h 30, réalisés auprès de membres des réseaux d'innovation (porteur, partenaires financiers, techniques, industriels) afin de comprendre l'histoire du réseau d'innovation, les conflits, les modalités de résolution et les difficultés rencontrées et leurs conséquences sur le projet. Deuxièmement, la conduite d'une observation passive (présence régulière : un jour tous les deux mois, durant 6 ou 12 mois auprès des porteurs de projet), pour capter l'environnement de travail, l'ambiance positive/négative et mieux appréhender le processus d'innovation et les difficultés relationnelles. Troisièmement, l'accès à de multiples données secondaires à la fois internes (mails, notes internes, rapport d'avancement projet, *business plan*, contrats) et externes (internet, extraits de presse, coupures de journaux).

Dans chacun des six réseaux d'innovation étudiés, des conflits affectifs et cognitifs ont été observés entre le porteur de projet et les membres du réseau ou entre plusieurs membres. L'analyse des données collectées est présentée dans la partie suivante.

II – RÔLE CLÉ DU TYPE DE CONFLIT ET DE LA DÉPENDANCE DU PIVOT

L'analyse des conflits au sein des six réseaux d'innovation permet de faire émerger l'influence de deux dimensions sur les modalités de résolution : le type de conflit et le niveau de dépendance du porteur de projet (pivot).

1. La nécessaire prise en compte du type de conflit

Le conflit cognitif correspond à des désaccords sur la conduite du projet alors que le conflit affectif résulte 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 "dolorhume" 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. Si le conflit est lié à la conduite du projet d'innovation (conflit cognitif), la discussion ou la persuasion sont privilégiées. Toutefois, les discussions dépassant un certain délai peuvent nuire à l'avancement du projet d'innovation car le conflit possède la

spécificité de se nourrir lui-même et peut entraîner les membres dans une spirale (Fréchet, 2002). Afin d'éviter un cercle vicieux, la persuasion est alors privilégiée pour clore le 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).

2. Le rôle de la dépendance 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 s'avère insuffisant pour

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 |
| | les six réseaux sont composés d'au moins trois organisations et sont dirigés par un pivot | | | | | |
| Nombre de membres | 55 | 4 | 13 | 8 | 19 | 6 |
| Taille du pivot (nb. employés) | 12 | 2 | 1 | 3 | 7 | 3 |
| Effectif investi dans le projet | 100 % | 50 % | 100 % | 33 % | 72 % | 33 % |
| Étendue géographique du réseau | 38 membres nationaux sur 55 | 3 membres locaux* sur 4 | 7 membres internationaux sur 13 | 4 membres nationaux sur 8 | 4 membres nationaux sur 19 | 4 membres locaux sur 6 |
| Expériences antérieures sur des projets d'innovation | - | - | - | 2 ans expériences réussies de coopération | 6 ans expériences antérieures dont 1 échec | - |
| Ressources et compétences du pivot | science- technologie | marché- utilisateur | science- technologie | science- technologie | science- technologie | marché- utilisateur |

* Les membres locaux sont ceux situés dans la même région géographique que le pivot.

| Réseaux d'innovation | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|--|---|
| Caractéristiques | Motorisation Projet A | Pince&Pile Projet B | Télescopique Projet C | Pièces Trans. Projet D | Protect Projet E | Jump Projet F |
| 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 | récipients pour les liquides | machine améliorant l'efficacité du process de fabrication | produit de protection pour sportif | produit spécialisé dans les sports de glisse |
| Projets d'innovation | 13 | 9 | 6 | 7 | 10 | 8 |
| Primaires | 7 jours | 3 jours | 1 jour | 1 jour | 5 jours | 2 jours |
| Observation passive | contrats (7) + 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) |
| Secondaires | 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 |

comprendre le choix du pivot. En effet, le degré de dépendance du pivot semble avoir une influence forte sur les modes de résolutions. La dépendance renvoie à la notion de pouvoir (Pfeffer et Salancik, 1978) 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. À 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. Les sources de dépendance sont multiples : les ressources et compétences des membres, la taille des membres par rapport au pivot PME, l'importance stratégique de la relation interorganisationnelle, l'urgence de la coopération. Ainsi, quatre situations apparaissent (cf. figure 3) :

1) *Le conflit est cognitif et le pivot n'est pas dépendant* : les six pivots mettent en avant la nécessité de communiquer avec leurs partenaires afin de résoudre conjointement 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 persuasion est également utilisée par le pivot. En effet, de par son rôle de chef d'orchestre, il est le seul à interagir avec l'ensemble des membres et peut ainsi recueillir les solutions envisagées par chacun d'eux. 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).

2) *Le conflit est cognitif 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 important envers les membres de son réseau. En situation de dépendance, la persuasion se fait dans le sens membre vers 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).

3) *Le conflit est affectif et le pivot n'est pas dépendant* : si le membre fait preuve d'un engagement minimal dans le projet et agit de manière opportuniste, le pivot va privilégier la sanction (sortie du membre), puisqu'il peut facilement en sélectionner un autre. La sanction est un 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 :

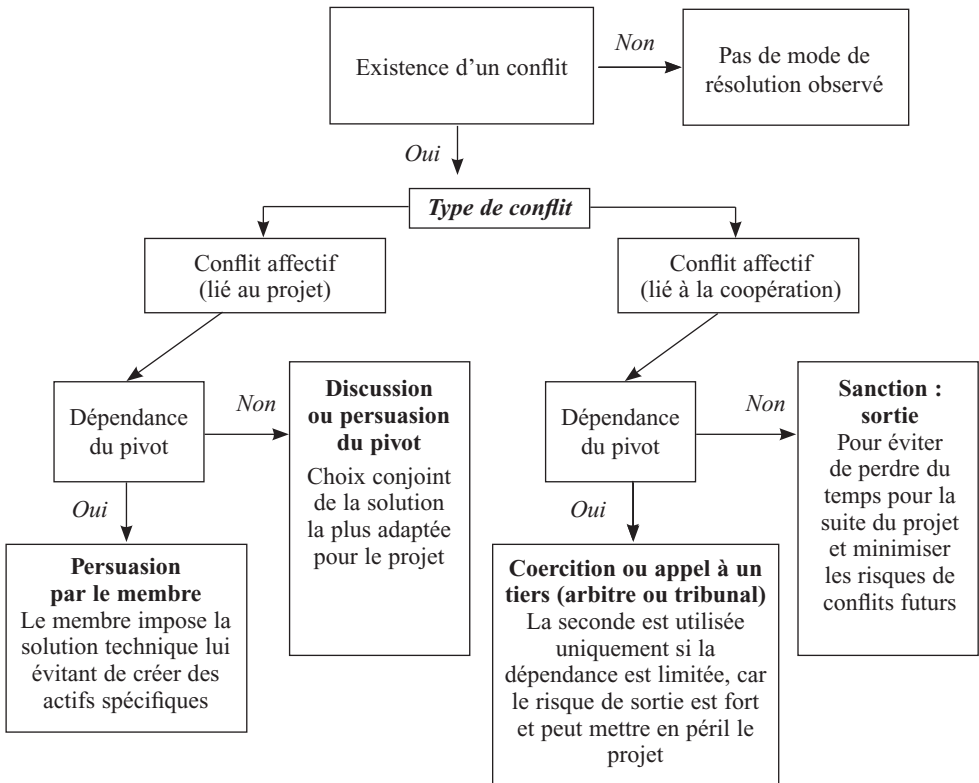
« Dans mon malheur, j'ai eu de la chance d'avoir pu stopper mes relations avec ces entreprises. Huit mois après, nous commençons la phase de production et, là, je

pense que j'aurais dû me plier à leurs conditions. » (pivot, projet B).

4) *Le conflit est affectif 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 l'oblige à s'entourer d'autres membres pour, ensemble, faire céder le membre défaillant. 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 confi-

dentialité (qui est importante), notamment si le projet n'est pas terminé. Dans la littérature, le tribunal est considéré comme la modalité de résolution la plus « dure » (Mohr et Spekman, 1994). 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 tribunal a été utilisé pour Pinc&Pile et Pièces Transfert. Le tribunal présente deux principaux inconvénients : il est long (procédures juridiques pouvant dépasser la

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



3. L'arbitrage est un mode non étatique de règlement des litiges. L'arbitre est un véritable juge dont la décision s'impose aux plaideurs. (source : <http://www.legalis.net/ata/html/cours.html>, consulté le 2 juin 2008).

durée du projet) et onéreux (chacune des parties doit payer un avocat pour se faire représenter). 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 vient d'une tentative d'appropriation opportuniste des fruits de la coopération par le partenaire juridique. Pour Pièces Transfert, c'est le dépôt d'un brevet complémentaire à celui du pivot par une autre membre 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 (figure 3).

III – DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

La discussion qui suit met en lumière la complexité des modes de résolution des conflits dans les 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 quatre éléments : l'hétérogénéité des modalités de résolution, l'existence d'une intensité dans ces modalités, l'impact de celles-ci sur la satisfaction et le rôle de la dépendance du pivot dans la résolution des conflits.

1. L'hétérogénéité des modalités de résolution

Le conflit 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. En effet, la résolution conjointe suite à des discussions peut également être favorable à l'avancement du projet d'innovation, à condition que chacune des parties accepte le dialogue (Munksgaard *et al.*, 2012). Cette modalité 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 (voir le projet 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 (Mele, 2011). Dans les réseaux d'innovation, d'autres modalités de résolution entrent en jeu, telles que la persuasion ou la coercition (Fréchet, 2002). 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 (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 dégrader la relation de coopération. 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 coopération difficile qui s'est d'ailleurs soldée par la sortie du membre.

2. L'existence d'une intensité dans ces modalités

Dans la littérature, la résolution des conflits passe par l'utilisation des cinq modalités (résolution conjointe, persuasion, coercition, sanction, appel à un tiers), de façon graduelle en commençant par 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 (cognitif ; cas Motorisation) – mais pas lorsqu'il est lié à la coopération (affectif ; cas Pinc&Pile). Dans cette seconde situation, le pivot a directement recours à des modes durs tels que la sanction ou le tribunal (cas Pièces Transfert).

3. 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 d'intégrer notamment la fréquence des relations antérieures ou la durée de la relation. À ce titre, Tuten et Urban (2001) proposent une extension du modèle de Mohr et Spekman (1994) en incluant les relations antérieures. 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 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. Dans les cas où le tribunal (mode dur) a été choisi (Pièces Transfert et Pinc&Pile), 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 le choix de la modalité de résolution. 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.

4. Le rôle de la dépendance du pivot dans la résolution du conflit

La dépendance entre deux acteurs se base avant tout sur un déséquilibre de pouvoir (Pfeffer et Salancik, 1978). Ce déséquilibre s'explique, entre autre, par le niveau de ressources possédées par chacun des acteurs. Lorsqu'un acteur « A » a besoin de ressources détenues par un acteur « B » pour exercer son activité, il se retrouve en situation de dépendance (*ibid.*, 1978). Un acteur en situation de dépendance dispose d'un pouvoir inférieur vis-à-vis de ses dépositaires de ressources. Dans

ces conditions, il peut subir une certaine forme de verrouillage qui peut agir sur : 1) son environnement (les relations avec les dépositaires sont dictées par le type de ressources manquantes), 2) son autonomie et sa liberté d'action dans le cadre de ses activités courantes (si les dépositaires sont en désaccord avec les décisions ou actions effectuées), 3) son activité d'innovation (les demandes et exigences des dépositaires peuvent être un frein à l'innovation) et 4) son niveau de capture des revenus liés à la vente de l'innovation (cession d'une part plus ou moins importante des revenus

aux dépositaires). Dans les cas étudiés, on remarque que le choix de la modalité de résolution du conflit peut dépendre de l'état de dépendance du pivot (observé de manière binaire : oui/non). Ce choix change d'autant plus en fonction de la nature du conflit. Dans cette perspective, il est possible de représenter la relation entre la dépendance du pivot (oui/non) et le type de conflit (cognitif/affectif) sous la forme d'une matrice (tableau 4). Nous identifions ainsi quatre situations de résolution de conflit, mobilisant une ou plusieurs modalités de résolution.

Tableau 4 – Situation de résolution de conflit en fonction de la dépendance du pivot et du type de conflit

| | | |
|----------------------------|--|---|
| Dépendance du pivot | | |
| oui | <p>Persuasion par le membre</p> <ul style="list-style-type: none"> – la dépendance impose le respect des choix des dépositaires de ressources. – la nature cognitive du conflit pousse à la discussion et négociation afin de trouver un compromis sur le projet. | <p>Coercition ou appel à un tiers (arbitre ou tribunal)</p> <ul style="list-style-type: none"> – la nature affective du conflit, dans une situation de dépendance (donc jeux de pouvoir forts), pousse à résoudre le conflit par des moyens plutôt radicaux car il est préférable de sauvegarder la relation. |
| non | <p>Discussion ou persuasion du pivot</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'absence de dépendance autorise une grande liberté dans la prise de décision. – la nature cognitive du conflit pousse à la discussion et négociation afin de trouver un compromis sur le projet. | <p>Sanction : sortie</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'absence de dépendance autorise une grande liberté dans la prise de décision. – la nature affective du conflit pousse à la sanction radicale car il n'y a pas d'enjeu à sauvegarder la relation. |
| | cognitif | affectif |
| | | Nature du conflit |

CONCLUSION

Les modalités de résolutions de conflit semblent influencées à la fois par le type de conflit mais également par le degré de dépendance du pivot. Notre cadre conceptuel permet de recenser plus clairement les principales modalités de résolutions de conflit susceptibles d'être utilisées au sein d'un réseau d'innovation. Anticiper la manière de résoudre un conflit potentiel, notamment par la réalisation de clauses contractuelles spécifiques, peut réduire l'incertitude et les comportements opportunistes et ainsi favoriser l'avancement du projet d'innovation. L'analyse des six réseaux d'innovation montre également que :

- l'appel à un tiers, et notamment aux tribunaux, n'est que très rarement utilisé. En effet, la procédure souvent longue et coûteuse peut nuire à l'avancement du projet et donc à sa potentielle réussite ;
- la sortie du partenaire, considérée comme un mode « dur » par Mohr et Spekman (1994) est utilisée par le pivot lorsqu'il n'est pas en situation de dépendance et que le conflit est de nature affectif. Lors de l'émergence d'un conflit de nature affectif, le comportement du partenaire est vécu par le pivot comme une trahison. Ainsi, la poursuite de la relation serait plus coûteuse que ce qu'elle peut apporter et nécessiterait la mise en place de mécanismes de surveillance ;
- les modes de résolution plus « doux » (discussion et persuasion) semblent privilégiés lors de conflits cognitifs. Ces derniers sont liés au projet et la mise en exergue de différents points de vue peut être bénéfique pour le projet d'innovation.

Des travaux ultérieurs pourraient pallier les limites de la présente recherche. En particulier, les apports de celle-ci doivent être contextualisés et ne peuvent être considérés

que pour des réseaux d'innovation centrés. Ainsi, de futures recherches pourraient tenter de transposer la présente grille de lecture aux réseaux dont la coordination n'est pas confiée à un acteur unique, comme pour certains consortia en R&D ou systèmes productifs locaux (SPL). Des recherches futures pourraient également porter sur d'autres types de pivots. Dans les réseaux d'innovation étudiés, le pivot est une PME. Sa difficulté, compte tenu de sa taille, à être autosuffisant en ressources et compétences critiques pour le projet (Park *et al.*, 2002) le rend souvent dépendant des autres membres. Qu'en serait-il pour un pivot de grande taille ? Il semble que les modes de résolution de conflit puissent être différents. Par ailleurs, la distinction opérée dans la partie théorique entre les conflits affectifs et cognitifs est discutable mais fournit cependant une perspective d'opérationnalisation simple. Il semble que la distinction ne soit pas aussi nette et des travaux ultérieurs pourraient combler cette limite. Nous n'avons également pas distingué le degré d'intensité de l'innovation : incrémentale/radicale, exploitation/exploration. Compte tenu du degré d'incertitude croissant avec le degré de nouveauté, il est probable que les modalités de résolution de conflit varient selon le type d'innovation. Enfin, cette recherche propose une analyse relativement statique des modes de résolution de conflit à l'œuvre au sein d'un réseau d'innovation. Or, les réseaux d'innovation sont en permanence façonnés et modifiés par les actions et les interprétations des partenaires. Il semble intéressant de considérer la dynamique du projet d'innovation (notamment le stade d'avancement du projet) pour appréhender l'évolution des modes de résolution de conflit.

BIBLIOGRAPHIE

- 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*, vol. 39, n° 1, p. 123-48.
- Assael H. (1969). "Constructive role of interorganizational conflict", *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, p. 573-582.
- Dhanaraj C. et Parkhe A. (2006). "Orchestrating innovation networks", *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 3, 2006, p. 659-662.
- Dyer B. et Song X.M. (1998). "Innovation strategy and sanctioned conflict: A new edge in innovation?", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, n° 6, p. 505-519.
- Fréchet M. (2002). Les conflits dans les partenariats d'innovation, Thèse de doctorat, Université de Sciences sociales, Toulouse.
- Guéry-Stévenot A. (2006). « Conflits entre investisseurs et dirigeants. Une analyse en termes de gouvernance cognitive », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 164, p. 157-180.
- 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*, vol. 44, n° 2, p. 238-251.
- Klerkx L. et Aarts N. (2013). "The interaction of multiple champions in orchestrating innovation networks: Conflicts and complementarities", *Technovation*, vol. 33, p. 193-210.
- Malhotra D. et Lumineau F. (2011). "Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure", *Academy of Management Journal*, vol. 54, n° 5, p. 981-998.
- Mele C. (2011). "Conflicts and value co-creation in project networks", *Industrial Marketing Management*, vol. 40 p. 1377-1385.
- Miles M.B. et Huberman M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^e édition, De Boeck.
- Mohr J. et Spekman R. (1994). "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 135-152.
- Moore C. (1996). *The mediation process. Practical strategies for resolving conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Munksgaard K.B., Clarke A.H., Storvang P., Erichsen P.G. (2012). "Product development with multiple partners: Strategies and conflicts in network", *Industrial Marketing Management*, vol. 41, p. 438-447.
- Pfeffer J. et Salancik G. (1978). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.
- Puthod D. et Thévenard-Puthod C. (2006). « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 164, p. 181-204.

- 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*, vol. 34, n° 3, p. 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*, vol. 42, n° 6, p. 662-673.
- Thomas K.W. (1992). "Conflict and negotiation processes in organizations", *Handbook of industrial and organizational psychology*, Dunette M. et Hough L. (Eds), CA, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, p. 651-718.
- Tuten T.L. et Urban D.J. (2001). "An expanded model of business-to-business partnership formation and success", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, n° 2, p. 149-164.
- Yin R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*, CA, Sage, Newbury Park, 1994.

