

# **Quelles stratégies pour gérer les asymétries d'interdépendance ? Une application aux studios de jeu vidéo français**

**Romain GANDIA**

**INSEEC Business School**

[rgandia@inseec.com](mailto:rgandia@inseec.com)

**Elodie GARDET**

**Université de Savoie / IREGÉ**

## **Résumé :**

---

S'appuyant sur la théorie de la dépendance des ressources, cet article propose une analyse des asymétries d'interdépendance au sein des relations dyadiques verticales. Partant du constat théorique qu'une relation d'interdépendance entre un acteur A et B peut être déséquilibrée en fonction (1) du niveau de pouvoir de A sur B et B sur A et (2) du niveau de dépendance de A envers les ressources détenues par B et inversement, nous identifions deux types d'asymétrie : l'asymétrie de pouvoir et l'asymétrie de dépendance. L'objectif de ce papier est d'apporter une contribution quant aux stratégies permettant de gérer ces asymétries au sein d'une relation d'interdépendance symbiotique. Nos résultats, basés sur l'analyse qualitative de quatre relations d'interdépendance entre studio et éditeur dans l'industrie du jeu vidéo, montrent que les asymétries de pouvoir et de dépendance peuvent être maîtrisées. Elles peuvent même diminuer par la mise en place de stratégie de coopération horizontale ou d'intégration de ressources et compétences verticales. Nous mettons également en exergue le lien d'influence entre l'interdépendance concurrentielle et l'interdépendance symbiotique, montrant ainsi que le type de partenaire a une importance stratégique cruciale dans la gestion de l'interdépendance. Au final, notre étude fournit une meilleure compréhension des déséquilibres au sein d'une relation d'interdépendance et des mécanismes stratégiques auxquels les PME peuvent recourir pour les gérer et diminuer.

**Mots-clés :** interdépendance, asymétrie, pouvoir, dépendance, stratégie.

---

## INTRODUCTION

Depuis ces dernières années, la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) retrouve un intérêt aux yeux de la recherche en sciences de gestion (Davis et Cobb, 2009). L'évolution du tissu économique et du contexte industriel offre désormais des situations empiriques pouvant défier les hypothèses et les principes fondamentaux de cette théorie (Gulati et Sytch, 2007; Ozcan et Eisenhardt, 2009). Face à ces défis, la littérature récente s'emploie à étudier la théorie de la dépendance des ressources sous un œil nouveau. Les effets de la dépendance sont précisés (Casciaro et Piskorski, 2005), les limites de la théorie commencent à être comblées, de nouvelles stratégies permettant de gérer le niveau de dépendance sont identifiées et les perspectives de recherche sont encourageantes (Davis et Cobb, 2009).

Parmi ces contributions, l'analyse des relations d'interdépendance présente des intérêts nouveaux pour la recherche en management stratégique. A l'origine, l'interdépendance se construit à travers la combinaison d'une dépendance mutuelle et d'un déséquilibre du pouvoir (Pfeffer et Nowak, 1976). Il en existe deux types : l'interdépendance symbiotique (relation de dépendance mutuelle envers un acteur verticalement relié au sein de la filière) et l'interdépendance concurrentielle (relation de dépendance mutuelle envers un concurrent). Casciaro et Piskorski (2005) soutiennent que la dépendance mutuelle et le déséquilibre de pouvoir ont des effets opposés sur la propension des entreprises à s'engager dans une fusion/acquisition. En effet, pris de manière conjuguée, ils ne parviennent pas à appréhender correctement la structure du pouvoir et de la dépendance dans une relation dyadique. Ainsi, la dépendance mutuelle et le déséquilibre du pouvoir entre deux entreprises peuvent provoquer des asymétries d'interdépendance (Casciaro et Piskorski, 2005 ; Gulati et Sytch, 2007).

En précisant et en dissociant les effets du déséquilibre de pouvoir et de la dépendance mutuelle au sein d'une relation d'interdépendance, Casciaro et Piskorski (2005) ont ouvert une piste de recherche intéressante pour étudier le lien entre les asymétries d'interdépendance et la stratégie. A notre connaissance, cette piste est encore peu étudiée car la majorité des études sur le sujet se concentrent plutôt sur la manière de gérer le degré de dépendance (Davis et Cobb, 2010). Il semble qu'aucune recherche ne s'intéresse encore aux stratégies permettant de gérer les asymétries de pouvoir et de dépendance au sein d'une relation d'interdépendance. De plus, la recherche de Casciaro et Piskorski (2005) se focalise sur l'interdépendance entre industries (entre une industrie « i » et une industrie « y ») et non entre deux entreprises. Pourtant, Pfeffer et Nowak (1976) considèrent au départ l'interdépendance comme un concept permettant de caractériser les relations inter-organisationnelles. Cette posture offre donc une

opportunité d'étude supplémentaire, en analysant les transactions entre entreprises au sein d'une relation dyadique verticale. Sachant que les PME sont généralement les plus démunies dans ce type de relation, nous focalisons notre recherche sur ce type d'entreprise. Dans le prolongement des travaux de Casciaro et Piskorksi (2005) et Gulati et Sytch (2007), cet article analyse les stratégies permettant de gérer les asymétries d'interdépendance. Autrement dit, il s'agit de répondre à la question suivante : **quelle stratégie pour gérer les asymétries de pouvoir et de dépendance au sein d'une relation d'interdépendance symbiotique ?**

Cet article est organisé de la manière suivante. Dans une première partie sont exposés les types d'interdépendance et les asymétries qui peuvent se développer au sein de ce type de relation. Nous présentons également les stratégies qui permettent de gérer le niveau de dépendance. La deuxième partie justifie le choix de l'industrie du jeu vidéo et présente les spécificités des relations d'interdépendance dans ce secteur. La troisième partie présente les principaux résultats qui alimentent une discussion autour de la théorie de la dépendance des ressources et du lien avec la stratégie.

## **1. INTERDEPENDANCE, ASYMETRIES ET STRATEGIE**

La théorie de la dépendance des ressources nous fournit les éléments permettant de comprendre la nature des relations d'interdépendance et le lien avec la stratégie. Historiquement, la question de l'interdépendance s'est tout d'abord posée aux relations de sous-traitance, entre une entreprise et un donneur d'ordre (Blois, 1972). Dans ces conditions, la dépendance naît du pouvoir de monopole du donneur d'ordre qui a la capacité, s'il le désire, d'intégrer le sous-traitant au sein de sa structure, de le remplacer par un autre sous-traitant ou encore de développer l'activité du sous-traitant en interne afin d'entrer en concurrence avec ce dernier (Bain, 1956). Toutefois, le sous-traitant peut également avoir un pouvoir sur son donneur d'ordre dans la mesure où il parvient à devenir « irremplaçable » grâce à un savoir-faire inimitable, des prix très attractifs ou une relation de confiance établie de longue date. Dès lors, une relation de dépendance peut être réciproque entre deux acteurs ou se présenter comme une succession de liens hiérarchiques parcourant différents niveaux de sous-traitance. On parle alors d'interdépendance.

### **1.1 L'interdépendance symbiotique et concurrentielle**

Selon Pfeffer et Nowak (1976), il existe deux formes d'interdépendance qui caractérisent les relations inter-organisationnelles : (1) l'interdépendance symbiotique, qui désigne une dépendance mutuelle entre des entreprises verticalement reliées au sein d'un processus de production (relations de type client-fournisseur ou entre donneur d'ordres et sous-traitants) et (2) l'interdépendance concurrentielle, qui désigne une dépendance mutuelle entre des entreprises concurrentes sur un même marché. La situation d'interdépendance apparaît dès lors que deux concurrents fondent une relation d'échange.

Dans les secteurs où les relations verticales clients/fournisseurs ou donneurs d'ordres/sous-traitants sont hiérarchisées, l'interdépendance fournit une représentation pyramidale des relations entre les acteurs, caractérisée par une distribution inégale du pouvoir (Sacchetti et Sugden, 2003). Hormis les relations verticales, l'interdépendance peut également être s'observer dans les relations entre concurrents. En effet, l'interdépendance concurrentielle émerge sous la forme d'une influence mutuelle, impliquant des menaces permanentes et réciproques (comme l'opportunisme), mais permettant aux entreprises de maintenir leurs positions sur le marché. Ainsi, l'interdépendance concurrentielle n'empêche pas le recours aux stratégies de croissance (Pfeffer et Nowak, 1976). Elle peut donc être considérée comme une situation de survie dans le cas où l'entreprise ne pourrait maintenir sa position sur le marché sans l'aide d'un concurrent, ou une situation temporaire si l'entreprise souhaite se maintenir en attendant une opportunité de croissance. Au-delà des caractéristiques des interdépendances, celles-ci peuvent influencer la formation des relations inter-organisationnelles.

Pfeffer et Salancik (1978) ont montré que le niveau d'interdépendance des entreprises pouvait déterminer leur propension à s'associer et à créer des accords entre elles à mesure que leur pouvoir de négociation augmente. L'interdépendance peut en effet être perçue comme un outil permettant de réduire l'incertitude de l'environnement. Un niveau élevé d'interdépendance symbiotique pousse les entreprises à s'associer avec leurs fournisseurs et/ou clients. Par ailleurs, un niveau élevé d'interdépendance concurrentielle conduit les entreprises à se rapprocher de leurs concurrents, en créant des sociétés communes par exemple (Pfeffer et Nowak, 1976 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Cette volonté de contrôler le niveau d'interdépendance traduit celle de maîtriser l'incertitude et les risques liés à l'environnement. La théorie de la dépendance des ressources établit ainsi une relation de causalité entre la gestion de l'incertitude provoquée par le niveau d'interdépendance des entreprises et leur propension à développer des relations inter-organisationnelles. De ce fait, la volonté d'une entreprise à coopérer dépend en partie de son niveau d'interdépendance car elle est motivée par un

besoin de sécurité à l'égard de son environnement. Comme le précisent Pfeffer et Nowak (1976), l'interdépendance se construit via la combinaison d'une dépendance mutuelle et d'un déséquilibre du pouvoir. Pfeffer et Salancik (1978) ont montré qu'un niveau élevé d'interdépendance symbiotique poussait les entreprises à s'associer avec leurs fournisseurs et sous-traitants (au moyen de fusions/acquisitions) ou même avec leurs clients, et qu'un niveau élevé d'interdépendance concurrentielle poussait les entreprises à se rapprocher de leurs concurrents (en créant des sociétés communes par exemple). Ces résultats sont contestés par Casciaro et Piskorski (2005) qui soutiennent que la dépendance mutuelle et le déséquilibre de pouvoir ont des effets opposés sur la propension des entreprises à s'engager dans une fusion/acquisition. Selon eux, ces deux éléments agissent de manière distincte, le déséquilibre du pouvoir fait obstacle aux stratégies de fusion /acquisition alors que la dépendance mutuelle les favorise. Pris de manière conjuguée, ils ne parviennent pas à appréhender correctement la structure du pouvoir et la structure de dépendance d'une relation dyadique. Ainsi, la dépendance mutuelle et le déséquilibre de pouvoir peuvent provoquer des asymétries d'interdépendance (Casciaro et Piskorski, 2005 ; Gulati et Sytch, 2007). L'enjeu, pour les entreprises, réside dans la gestion efficace de ces asymétries afin de maîtriser et réduire les effets négatifs qui en découlent.

## **1.2 Asymétrie de pouvoir et de dépendance au sein d'une interdépendance**

Les asymétries d'interdépendance sont provoquées par des déséquilibres au sein d'une relation entre un acteur A et un acteur B. Sachant que les éléments constitutifs d'une interdépendance sont la dépendance et le pouvoir, nous pouvons noter deux types de déséquilibre : (1) le déséquilibre de pouvoir, lorsque le pouvoir de A sur B est plus important que celui de B sur A et (2) le déséquilibre de dépendance, lorsque A est plus dépendant de B que B n'est dépendant de A.

Si le déséquilibre de pouvoir est avéré par la littérature, le déséquilibre de dépendance est en revanche beaucoup moins abordé. Pfeffer et Nowak (1962) ne parlent pas de déséquilibre de dépendance mais de niveau de dépendance mutuelle. Pourtant, il peut exister différents niveaux de dépendance des ressources dans une relation dyadique, dans la mesure où les ressources convoitées par chacun des acteurs (A et B) ne relèvent pas systématiquement du même niveau d'importance, de substituabilité et de disponibilité. En effet, le niveau de dépendance s'estime en fonction de ces trois dimensions (Pfeffer et Salancik, 1978). (1) L'importance de la ressource, qui représente le niveau de vulnérabilité de l'entreprise par rap-

port à la criticité de la ressource. (2) Le niveau de substituabilité de la ressource, qui peut se traduire par deux questions : la ressource convoitée peut-elle être remplacée par un autre type de ressource ? Existe-t-il d'autres alternatives pour accéder à la ressource ? (3) La disponibilité de la ressource, qui dépend du niveau de concentration des acteurs contrôlant la ressource convoitée. En plus de ces trois variables, il est fondamentale de prendre en compte le type de ressource convoitée car un type de ressource peut avoir plus d'importance pour une entreprise qu'un autre. Selon la littérature traditionnelle (eg. Teece 1982, Barney, 1991; Chatterjee et Wernerfelt, 1991; Hall, 1992) il est possible d'identifier deux grandes classes de ressources : (1) les ressources tangibles telles que ressources financières, matérielles et humaines et (2) les ressources intangibles telles que les ressources techniques et la réputation (cf. Tableau 1).

**Tableau 1 : Différents types de ressources**

(construit à partir de : Teece 1982, Barney, 1991; Chatterjee et Wernerfelt, 1991; Hall, 1992)

Nature des ressources	Type	Descriptif
ressources tangibles	financières	fonds internes : liquidité, capitaux et capacité d'endettement à l'emprunt ressources externes : (nouvelles actions, subvention et dettes à haut risque)
	matérielles	capacité fixe, tels que les bâtiments, l'équipement, les matières premières, les produits et actions
	humaines	connaissances, les habiletés et capacités des différentes catégories d'employés
ressources intangibles	techniques	utilisation du capital organisationnel, technologique et relationnel de l'entreprise afin de développer des marques propres (droits de propriété intellectuelle, brevets et droits d'auteur).
	réputation	niveau de fiabilité de l'entreprise perçue par d'autres acteurs

Ainsi, une entreprise peut percevoir un niveau d'importance, de substituabilité et de disponibilité spécifique en fonction du type de ressources convoitées. Par exemple : si A convoite une ressource financière détenue par B car importante, non substituable et peu disponible sur le marché, le niveau de dépendance de A est alors élevé. Si B, en contrepartie de la ressource financière, convoite l'exploitation des droits de propriété intellectuelle de A, mais sans grande importance, avec un niveau de substituabilité et de disponibilité élevé, alors B sera peu dépendant de A. Dans ces conditions, il existe bien un déséquilibre de dépendance puisque A est plus dépendant de B que B ne l'est de A. Nous notons également que la distinction entre le déséquilibre de pouvoir et le déséquilibre de dépendance s'opère en distinguant les ressources possédées en interne (déterminant le niveau de pouvoir, Emerson, 1962) des ressources con-

voitées à l'extérieur de l'entreprise (déterminant le niveau de dépendance, Pfeffer et Salancik, 1978). L'asymétrie de pouvoir et l'asymétrie de dépendance peuvent provoquer des effets négatifs dans une relation d'interdépendance (Gulati et Sytch, 2007). D'une part, les acteurs qui détiennent le plus de pouvoir peuvent imposer leurs demandes et ainsi verrouiller la création de valeur et le potentiel innovant des autres acteurs. D'autre part, les acteurs les plus dépendants subissent une forme de verrouillage de leur environnement et peuvent être contraints de céder une part des revenus économiques aux dépositaires de ressources (voire même des droits de propriété intellectuelle). Dans ces conditions, les entreprises peuvent développer différents types de stratégie afin de diminuer leur niveau de dépendance.

### 1.3 Stratégie pour gérer son niveau de dépendance

Pour gérer son niveau de dépendance des ressources, une entreprise a trois principales alternatives (Pfeffer et Salancik, 1978). Premièrement, l'entreprise dépendante peut essayer d'augmenter son niveau de contrôle sur l'environnement. Elle peut ainsi tenter de maîtriser les éléments externes de son environnement (la chaîne de valeur interne, les prêts bancaires, les parts de marché, les clients et le marché du travail) afin de diminuer son degré de dépendance. Les stratégies de croissance externe telles que l'absorption, les fusions, les rachats ou les investissements directs dans le capital d'autres acteurs permettent d'accroître le contrôle sur l'environnement. Deuxièmement, l'entreprise dépendante peut tenter de modifier l'environnement grâce à la négociation. Lorsque l'entreprise échoue dans le contrôle de son environnement, elle peut créer des structures collectives ou des liens avec d'autres acteurs. L'objectif est de négocier ces relations en mettant en place des mécanismes de coordination reposant sur des accords tacites ou explicites. Troisièmement, l'entreprise dépendante peut développer un contexte plus favorable. Lorsque l'entreprise échoue dans les deux alternatives précédentes, elle peut intervenir auprès des autorités publiques et politiques pour tenter de modifier le contexte dans lequel elle opère. Ceci nécessite des opérations de *lobbying* afin de créer des conditions plus favorables. Chacune de ces alternatives nécessitent le recours à la stratégie. Une fois l'orientation choisie, l'entreprise a le choix entre six types de stratégie (Pfeffer et Salancik, 1978) décrites dans le tableau 2 suivant :

**Tableau 2 : Principales stratégies pour agir sur son degré de dépendance**  
 (Construit à partir de : Pfeffer et Salancik, 1978 ; Frazier et Rody, 1991 ; Kim, 2000)

Stratégie	Principe	Inconvénients
-----------	----------	---------------

<b>Evitement</b>	Perturber le fonctionnement du contrôle externe en diminuant la visibilité de son comportement envers l'organisation dominante ou en faisant preuve d'ambiguïté dans ses demandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut remettre en cause la réputation</li> <li>• Conflits potentiels</li> <li>• Besoin « d'habileté »</li> </ul>
<b>Absorption</b>	Recourir à l'intégration verticale et/ou à la diversification pour élargir les frontières de l'organisation dominée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie coûteuse</li> <li>• Niveau de coordination interne élevé</li> </ul>
<b>Négociation</b>	Réduire l'incertitude liée à la dépendance en négociant la relation avec l'organisation dominante (via contrats, accords communs, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessite un pouvoir de négociation minimum</li> <li>• Conflits potentiels</li> </ul>
<b>Modification du contexte social</b>	Acquérir une ressource essentielle pour l'organisation dominante ou recourir à la loi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut s'avérer coûteuse</li> <li>• Stratégie moyen/long terme</li> </ul>
<b>Coercitive</b>	Actions de manipulation destinées à forcer un comportement ou au contraire à forcer l'abstention d'un comportement (via menaces, arguments juridiques ou promesses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut remettre en cause la réputation</li> <li>• Conflits potentiels</li> <li>• Strat. moyen/long terme</li> </ul>
<b>Non-coercitive</b>	Idem que coercitive, à la différence que les actions sont basées sur des demandes, des requêtes, des recommandations, (etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut remettre en cause la réputation</li> <li>• Conflits potentiels</li> <li>• Strat. moyen/long terme</li> </ul>

Au final, dans une relation de dépendance, une entreprise peut tenter de modifier son degré de dépendance en mettant en place des stratégies et des mécanismes de contrôle internes et externes. Toutefois, ces stratégies sont fondées sur des prédictions théoriques qui n'ont obtenu que très peu de validité empirique, principalement auprès d'entreprises de taille significative (Davis et Cobb, 2010). Ainsi, compte tenu des inconvénients, nous pouvons questionner la pertinence et l'efficacité de ces stratégies pour les PME, qui sont particulièrement sujettes à la dépendance. Par ailleurs, sont-elles adaptées et performantes pour gérer et minimiser les asymétries au sein d'une relation d'interdépendance ? C'est ce que nous montre l'étude de l'industrie du jeu vidéo.

## **2. METHODOLOGIE**

Cette recherche se focalise sur les PME en situation d'interdépendance symbiotique avec un dépositaire de ressources. Plus précisément, nous cherchons à identifier et mieux comprendre quels dispositifs stratégiques ces PME peuvent mettre en place pour gérer et diminuer les asymétries de pouvoir et de dépendance. Dans cette perspective, nous avons choisi d'étudier l'industrie du jeu vidéo car elle est composée d'entreprises hétérogènes (taille, cœur de métier, technologie, etc.) particulièrement sujettes aux logiques de dépendance (Johns, 2006). Dans la filière traditionnelle du jeu sur console ou PC, nous avons étudié les relations entre studios et éditeurs de jeu vidéo. Ce choix et les spécificités de cette industrie, notamment en matière de dépendance, sont détaillés en section 2.1. Ensuite les quatre relations d'interdépendance étudiées sont présentées (section 2.2.) ainsi que les données recueillies et leur traitement.

### **2.1 Spécificités des relations d'interdépendance dans l'industrie du jeu vidéo**

Datant des années 80, l'industrie du jeu vidéo pèse aujourd'hui plus de 53,9 milliards d'euros à l'échelle mondiale, dont 2,8 milliards d'euros pour la France (source : IDATE, 2013). Cette industrie se définit par son potentiel d'innovation élevé, sa concurrence exacerbée et d'importants rapports de force entre acteurs (Bilton, 2007). Ainsi, l'industrie du jeu vidéo est un terrain idéal pour observer les phénomènes de dépendance. Dans la filière traditionnelle des jeux vidéo sur plateforme (console de salon, console portable et PC), on observe une spécialisation des acteurs en fonction des différentes phases du processus de création et développement d'un jeu vidéo. Cette spécialisation est le principal facteur explicatif de la dépendance (Johns, 2006). En effet, le développement d'un jeu vidéo implique la mobilisation d'une multitude d'acteurs. Les fabricants créent la technologie et les plateformes de diffusion, les studios développent les jeux, les éditeurs financent et réalisent la promotion des jeux et les distributeurs alimentent les grossistes et détaillants. Les studios, situés au centre de cette filière, se retrouvent en situation d'interdépendance symbiotique par rapport aux éditeurs.

Un studio est dépendant d'un éditeur dans l'obtention des ressources financières nécessaires au développement du jeu vidéo. Ces ressources sont : (1) critiques, car elles permettent au studio de créer des produits et donc d'assurer sa croissance et sa survie au sein de l'industrie et (2) difficiles d'accès, car il faut convaincre l'éditeur de financer le projet. Ainsi, plus le besoin en ressources financières est élevé, plus le niveau de dépendance est fort. L'éditeur, quant à lui, peut être dépendant du studio :

- dans l'accès à un savoir-faire artistique inimitable nécessaire au succès du jeu vidéo. Toutefois, ces ressources sont substituables (en collaborant avec d'autres studios par exemple), donc la dépendance est minime sauf si le savoir-faire est réellement inimitable (exemple : expertise unique sur un outil, moteur de jeu, technique 3D).
- dans la mesure où ce dernier possède des propriétés intellectuelles à succès.

Quel que soit le niveau de dépendance de l'éditeur, son pouvoir est généralement supérieur à celui du studio. Ainsi, le studio s'avère plus dépendant de l'éditeur que celui-ci ne l'est du studio. Il existe donc une situation d'interdépendance entre un studio et un éditeur, soumis aux asymétries de pouvoir et de dépendance.

## **2.2 Etude de quatre relations d'interdépendance entre studio et éditeur**

Notre design de recherche repose une méthodologie qualitative et exploratoire qui mobilise des cas multiples (Yin, 1994). L'intérêt de l'étude exploratoire et d'avoir une vision complète des causes d'un phénomène et de leurs interactions (idem, 1994). De plus, elle permet de répondre à un objectif de contextualisation de la recherche. Le choix d'une étude multi-cas répond à un besoin de réplification logique (plutôt que d'un échantillonnage) des faits et phénomènes observés (Langley et Abdallah, 2011). Ainsi, nos cas sont traités comme une série d'expériences qui confirment ou infirment des idées conceptuelles émergentes (Davis et Eisenhardt, 2011), en l'occurrence ici : la relation entre les asymétries d'interdépendance et la stratégie. Notre travail se focalise donc sur l'analyse des relations d'interdépendance.

Nous avons choisi d'étudier quatre relations d'interdépendance entre studios et éditeurs de jeu vidéo. Afin d'assurer une comparaison valable, le choix de ces relations s'est fait selon trois critères d'homogénéité : (1) le studio et l'éditeur avaient déjà collaboré ensemble plusieurs fois et faisaient état d'une collaboration durable et non épisodique, (2) la collaboration était basée sur le développement de jeux du même type ou suite de jeu<sup>1</sup>, afin d'obtenir des dimensions contextuelles homogènes et (3) les relations d'interdépendance devaient être suffisamment similaires pour autoriser une comparaison pertinente tout en étant suffisamment distinctes. Cette recherche d'homogénéité répond à un besoin de comparaison des cas, ceci afin de garantir la robustesse des résultats (Pettigrew, 1997). Toutefois, nous avons recherché des critères homogènes sur la relation d'interdépendance (notre niveau d'analyse) et non pas nécessairement sur les caractéristiques des studios et éditeurs. Ainsi, les différences (la taille

des acteurs, niveau de ressources possédé en interne, stratégie utilisée, niveau de réputation, etc.) donnent la possibilité de contrôler les influences idiosyncrasiques de chaque relation (Yin, 1994). L'objectif étant d'obtenir une représentation assez cohérente des différents types de studios et éditeurs (petits, moyens et grands) présents dans l'industrie du jeu vidéo, afin d'analyser un éventail diversifié des configurations d'interdépendance symbiotique.

Pour chaque relation d'interdépendance, nous avons réalisé deux études de cas : le studio et l'éditeur. Au total, huit études de cas ont été réalisées. Les études de cas ont été réalisées entre octobre 2008 et novembre 2010 (3 ans). L'étude longitudinale permet de collecter des données riches en intégrant la dimension historique et contextuelle (Yin, 1994). Ce type de donnée permet d'analyser l'évolution de l'entreprise et de son comportement (stratégique dans le cas présent). Pour des raisons de confidentialité, nous utiliserons des abréviations pour désigner les studios et éditeurs.

### 2.3 Collecte des données

Notre démarche qualitative exploite des données primaires et secondaires (cf. Tableau 3).

**Les données primaires** reposent sur 24 entretiens semi-directifs (d'une durée comprise entre 1h30 et 1h50). Nous avons réalisé 3 entretiens pour chaque acteur à raison d'un entretien par année, en interrogeant le directeur du studio et le directeur projet ou le directeur commercial chez l'éditeur. Pour chaque entretien, nous avons construit et appliqué le même guide d'entretien, qui se structure en quatre étapes. Premièrement, nous avons demandé à la personne interrogée de raconter l'histoire de son entreprise (studio ou éditeur). L'objectif étant d'acquérir des connaissances sur l'historique de l'entreprise, sa spécialisation métier, son positionnement stratégique, ses ressources et compétences interne, son organisation interne et son évolution détaillée au fil des années. Ceci nous a notamment permis d'estimer le niveau de pouvoir de l'entreprise. Deuxièmement, nous avons centrée l'entretien sur la relation entre l'entreprise et les autres acteurs du secteur afin d'obtenir une vision claire de son environnement concurrentielle et de son réseau professionnel. Ceci nous a notamment permis d'estimer le niveau de dépendance de l'entreprise à l'égard d'autres acteurs. Troisièmement, nous avons discuté plus précisément de la relation d'interdépendance avec un acteur en particulier (un studio si nous interrogeons un éditeur et un éditeur si nous interrogeons un studio),

---

<sup>1</sup> Le fait d'être focalisé sur un même type de jeu ou suite de jeu permet d'avoir les mêmes conditions de départ relatives au jeu (type et montant du financement, type de plateforme, savoir-faire et technologie utilisée, etc.). Ainsi, il est plus facile d'estimer le niveau de pouvoir et de dépendance de chacun des acteurs.

afin de comprendre en détail les sources et niveaux de pouvoir et les sources et niveaux de dépendance de chacun des acteurs<sup>2</sup>. Ceci nous a permis ensuite de déduire les asymétries de pouvoir et de dépendance. Quatrièmement, nous nous sommes concentrés sur les stratégies mises en œuvre par les studios pour comprendre comment gérer au mieux les asymétries d'interdépendance.

**Les données secondaires** ont été collectées sur Internet et dans des journaux professionnels. Nous avons étudié sites Internet des 4 studios et des 4 éditeurs, ainsi que 32 articles parus dans des journaux professionnels de référence dans l'industrie du jeu vidéo : AFJV (Association Française pour le Jeu Vidéo), SNJV (Syndicat national du jeu vidéo), jeuxvideo.com (meilleur site de jeu vidéo en France), Gamekult (deuxième meilleur site de jeu vidéo en France), l'IGN (meilleur site de jeu vidéo au Royaume-Uni) ou encore GameTrailers (top 5 des meilleurs site de jeu vidéo aux Etats-Unis). L'étude des sites Internet nous a permis de compléter nos données historiques et contextuelles des studios et éditeurs (leur l'histoire depuis leur création, leur réputation, leur spécialisation, leur réseau de collaboration, leur palmarès des jeux vidéo créés, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires). L'étude des articles a fourni des informations précises sur les jeux vidéo qui étaient justement développés au sein des quatre relations d'interdépendance étudiées. Nous avons ainsi approfondit notre connaissance des éléments factuels de la relation entre le studio et l'éditeur, à savoir : le type de jeu créé, la durée de la collaboration, les ressources investies, le financement liés au développement, le processus de commercialisation et distribution et le CA généré par la vente du jeu afin d'estimer son succès.

Nous avons géré le biais d'interprétation de plusieurs façons : (1) nous avons triangulé les données en utilisant de multiples sources d'informations, (2) nous avons utilisé des questions ouvertes pour interroger les individus sur leur relation avec les autres acteurs, en particulier les acteurs des relations d'interdépendance que nous étudions, (3) les entretiens ont été administré sous le sceau de la confidentialité et les individus ont conservé l'anonymat, ce qui encourage la franchise et (4) nous avons constamment cherché à faire parler les répondants sur des faits et phénomènes observés, afin d'éviter la spéculation (Hallen et Eisenhardt, 2012)

---

<sup>2</sup> A ce stade, nous avons orienté les questions sur l'acteur que nous avons présélectionné afin de pouvoir étudier la relation d'interdépendance des deux côtés. Ainsi, en interrogeant un studio, nous avons orienté les questions sur un éditeur en particulier (celui que nous pouvions ensuite interroger) et vice versa. Nous avons toutefois pris soin de ne pas dévoiler nos intentions et l'orientation des questions s'est faite naturellement sans que l'interlocuteur n'en prenne conscience, ce qui a permis de conserver l'objectivité de ce dernier.

**Tableau 3 : Caractéristiques des relations d'interdépendance studio/éditeur étudiées**

Relation étudiée		Caractéristiques des acteurs dans la relation d'interdépendance symbiotique					
		CA (2012)	Taille (emp)	Ressources internes	Détention PI	Niveau pouvoir	Niveau dépendance
1	Studio S1	1,05 M€	17	Ressources faibles centrées sur le développement : humaines et techniques	non	faible	élevé
	Editeur E1	39,6 M€	168	Ressources fortes : financières, matérielles, humaines, techniques et réputation	oui	élevé	faible
2	Studio S2	6,06 M€	40	Ressources moyennes centrées sur le développement : financières (faible), humaines, techniques et réputation (faible)	non	moyen	élevé
	Editeur E2	547 M€	237	Ressources fortes : financières matérielles, humaines, techniques et réputation	oui	élevé	faible
3	Studio S3	64 M€	500	Ressources fortes : financières, humaines, techniques et réputation	oui	moyen	moyen
	Editeur E3	1256 M€	6400	Ressources fortes : financières, matérielles, humaines, techniques et réputation	oui	élevé	faible
4	Studio S4	2,6 M€	12	Ressources faibles : financières, humaines, techniques et réputation	oui	faible	moyen
	Editeur E4	15,2 M€	29	Ressources moyennes : financières, humaines, techniques et réputation	oui	élevé	faible

## 2.4 Traitement des données

L'analyse des données collectées a été réalisée de manière identique pour chacune des quatre relations d'interdépendance. Nous avons utilisé un protocole d'analyse de contenu classique et réalisé un codage thématique en croisant les données issues de la littérature et celles du terrain. La codification a été effectuée manuellement, à l'aide de grille de codage, et nous avons classé ces données en trois catégories :

**Catégorie 1 :** les ressources internes de l'acteur (ressources financières, matérielles, humaines, techniques et sa réputation), utiles pour rendre compte de sa situation de départ. Nous avons repris pour cela les types de ressource issus de la littérature afin de créer nos thèmes. Nous avons ensuite attribué un code pour chaque thèmes (exemple : le code R\_FINANCE a été attribué pour les ressources financières). Ceci nous a permis d'estimer le niveau de pouvoir et le niveau des ressources manquantes de l'acteur. L'estimation du pou-

voir a été faite en fonction du niveau de ressources détenues en interne, ceci en utilisant trois niveaux d'intensité positive : faible (+), moyen (++) et fort (+++), ce qui est cohérent avec l'étude de Casciaro et Piskorski (2003). Par exemple, le codage des données primaires et secondaires collectées pour le Studio S1 révèle une détention faible de ressources (technique et humaine). Nous avons ainsi codé les données avec une intensité positive faible (+) dans les thèmes correspondants aux ressources techniques (R\_ TECH) et humaines (R\_ HUM). L'estimation de la dépendance envers des ressources manquantes a été faite en mesurant l'écart entre les ressources possédées en interne et les ressources nécessaires à la réalisation complète du développement du jeu. Cette estimation est ensuite retranscrite sous forme de pourcentage et classée selon trois niveaux d'intensité négative : faible (-), pour une dépendance comprise entre 0 et 30%, moyen (--), pour une dépendance comprise entre 31 et 60% et fort (---), pour une dépendance comprise entre 61 et 100%). Par exemple, le codage des données primaires et secondaires du studio S1 révèle une dépendance forte envers l'éditeur E1, principalement envers les ressources financières et techniques (pour le dispositif de commercialisation). L'éditeur E1 fournit en effet au studio S1 80% du financement nécessaire au développement du jeu (les 20% restant sont fournis par le distributeur). Dans ces conditions, nous avons codé les données avec une intensité négative forte (---) dans le thème correspondant aux ressources financières (R\_FINANCE).

**Catégorie 2 :** les asymétries de pouvoir et de dépendance dans la relation d'interdépendance symbiotique. Cette catégorie rassemble les éléments fournis par les acteurs sur les écarts entre leur niveau de pouvoir et celui du partenaire et entre leur niveau de dépendance et celui du partenaire. Les données ont été codées selon qu'elles décrivaient et/ou se rapportaient à une asymétrie de pouvoir (ASYM\_POUV) et/ou une asymétrie de dépendance (ASYM\_DEP). Nous avons également inclus dans cette catégorie, notre propre analyse des écarts, basée sur l'évaluation du niveau de ressources apportées par chaque acteur dans la relation d'interdépendance. Par exemple, si le studio apporte 20% des ressources financières et l'éditeur 80%, nous avons déduit un déséquilibre à hauteur de 60%. Le croisement des données des acteurs avec notre propre analyse nous permet d'éviter la construction de données exclusivement basées sur les estimations et représentations mentales des acteurs.

**Catégorie 3 :** les dispositifs stratégiques mis en œuvre pour gérer et minimiser les asymétries d'interdépendance. Cette catégorie rassemble les données relatives au comportement stratégique des acteurs, découlant lui-même d'une intention pour diminuer les déséquilibres de pouvoir et/ou de dépendance au sein de la relation. Nous avons repris de la littérature les

types de stratégie permettant de gérer son degré de dépendance (éviter, absorption, négociation, modification du contexte social, coercition et non-coercition) en rajoutant également la stratégie d'alliance, résultant de notre observation du terrain. Un code a été affecté à chaque stratégie (exemple : S\_EVIT pour la stratégie d'évitement) puis nous avons codé les données.

Nous avons ensuite élaboré une grille de thèmes, appelée « dictionnaire des thèmes ». Le protocole d'évaluation de Casciaro et Piskorski (2005) a servi de base pour traiter les données et évaluer l'intensité des asymétries de pouvoir et de dépendance. Nous avons ainsi développé deux grilles d'évaluation de :

- l'intensité de l'asymétrie de pouvoir qui résulte de l'écart entre le niveau de pouvoir du studio et le niveau de pouvoir de l'éditeur (cf. tableau 4).
- l'intensité de l'asymétrie de dépendance qui résulte de l'écart entre le niveau de dépendance du studio envers l'éditeur et le niveau de dépendance de l'éditeur envers le studio (cf. tableau 5).

Nous en déduisons, deux niveaux d'intensité : faible (Asym =1) et fort (Asym = 2).

**Tableau 4 : Intensité asymétrie de pouvoir**

		Niveau de pouvoir du studio sur l'éditeur		
		faible P=1	moyen P=2	fort P=3
Niveau de pouvoir de l'éditeur sur le studio	faible P=1		Asym = 1	Asym = 2
	moyen P=2	Asym = 1		Asym = 1
	fort P=3	Asym = 2	Asym = 1	

**Tableau 5 : Intensité asymétrie de dépendance**

		Niveau de dépendance du studio sur l'éditeur		
		faible D=1	moyen D=2	fort D=3
Niveau de dépendance de l'éditeur sur le studio	faible D=1		Asym = 1	Asym = 2
	moyen D=2	Asym = 1		Asym = 1
	fort D=3	Asym = 2	Asym = 1	

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

L'analyse des données longitudinales des quatre relations d'interdépendance symbiotique nous permet de restituer chronologiquement l'évolution de la relation entre le studio et son éditeur. Ainsi, nous sommes en mesure de comparer une situation de départ, dans laquelle un studio « S » et un éditeur « E » sont soumis à une certaine intensité d'asymétrie de pouvoir et de dépendance, à une situation finale observée après la mise en place de mécanismes stratégiques par le studio. Nos résultats montrent ainsi que la relation d'interdépendance symbiotique entre un studio et un éditeur est généralement en faveur de l'éditeur - et non du studio. Nous identifions deux principaux résultats : (1) l'asymétrie de pouvoir peut être gérée par la mise en place des stratégies d'alliance et de modification du contexte social (via la dématérialisation) et (2) l'asymétrie de dépendance peut être gérée par la mise en place de stratégies de

négociation et d'intégration des ressources et compétences. Après la présentation plus détaillée de ces résultats (section 3.1.), nous les discutons au regard de la littérature (section 3.2.).

### 3.1 Gérer l'asymétrie de pouvoir et l'asymétrie de dépendance

Pour gérer l'asymétrie de pouvoir et l'asymétrie de dépendance, les studios ont recours à quatre stratégies : l'alliance, la négociation, l'intégration de ressources et compétences de l'amont et/ou de l'aval et la modification du contexte social. Ce choix stratégique dépend de la nature et de l'intensité des asymétries auxquelles font face les studios. Nous n'avons pas observé le recours à l'évitement, la coercition et la non-coercition car ces stratégies peuvent dégrader la relation avec l'éditeur (qui reste difficilement substituable dans l'industrie du jeu vidéo) et donc remettre en cause la survie du studio. Nos résultats sont synthétisés dans le tableau suivant (cf. tableau 6) et détaillés ensuite.

**Tableau 6 : Stratégies pour gérer les asymétries de pouvoir et de dépendance**

Etat initial observé de la relation d'interdépendance	Situation de départ observée		<b>Mécanismes stratégiques mis en œuvre par les PME innovantes (studios) pour gérer l'asymétrie de pouvoir et l'asymétrie de dépendance</b>	Etat final observé de la relation d'interdépendance	Situation finale observée	
	AP	AD			AP	AD
<u>Relation 1 :</u> S1 (P1 et D3) <b>E1 (P3 et D1)</b>	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation (inefficace)</li> <li>Alliance avec un studio concurrent</li> </ul> Problème : interdépendance concurrentielle	<u>Relation 1 :</u> S1 (P2 et D2) <b>E1 (P3 et D1)</b>	1(E1) 1(SC)	1(E1) 1(SC)
<u>Relation 2 :</u> S2 (P2 et D3) <b>E2 (P3 et D1)</b>	1	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation (inefficace)</li> <li>Alliance avec un studio concurrent</li> </ul> Problème : interdépendance concurrentielle	<u>Relation 2 :</u> S2 (P3 et D2) <b>E2 (P3 et D1)</b>	non	1
<u>Relation 3 :</u> S3 (P2 et D2) <b>E3 (P3 et D1)</b>	1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absorption de ressources et compétences de l'amont (diversification)</li> </ul>	<u>Relation 3 :</u> S3 (P3 et D1) <b>E3 (P3 et D1)</b>	non	non
<u>Relation 4 :</u> S4 (P1 et D2) <b>E4 (P3 et D1)</b>	2	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absorption de ressources et compétences de l'aval (distribution)</li> <li>Modification du contexte social (dématérialisation)</li> </ul>	<u>Relation 4 :</u> <b>S4 (P3 et D1)</b> E4 (P2 et D2)	1 (en faveur de S4)	1 (en faveur de S4)

Légende : S = Studio ; SC = Studio Concurrent ; E = Editeur ; P = Pouvoir ; D = Dépendance  
 AP = Asymétrie de Pouvoir ; AD = Asymétrie de dépendance  
*style de police gras* = relation en faveur de  
*couleur de police rouge* = modification du niveau de pouvoir et du niveau de dépendance

**La relation 1** montre une situation de départ en faveur de l'éditeur E1 avec une asymétrie de pouvoir forte et une asymétrie de dépendance forte avec le studio S1. Pour gérer ces asymétries, le studio s'engage d'abord dans un processus de négociation qui s'avère inefficace car l'éditeur a plus de pouvoir de négociation que le studio. Pour chercher à augmenter son

pouvoir, le studio réalise une alliance avec un concurrent de plus grande taille et réputé. Il en résulte une mise en commun des ressources (notamment financières) qui permet d'augmenter le pouvoir face à l'éditeur et ainsi réduire la dépendance en termes de financement. Toutefois, l'état final révèle une situation d'interdépendance concurrentielle entre les deux studios dans laquelle le studio S1 se retrouve en situation de dépendance vis-à-vis du studio concurrent SC (qui possède un pouvoir supérieur et amène plus de ressources financières). Le studio S1 se retrouve alors en situation de double interdépendance : (1) symbiotique, avec l'éditeur à l'égard duquel l'asymétrie de pouvoir et de dépendance devient faible et (2) concurrentielle, avec le studio concurrent, à l'égard duquel se crée une asymétrie de pouvoir et de dépendance faible.

**La relation 2** montre une situation initiale quasi-similaire à la relation 1, avec toutefois une asymétrie de pouvoir plus faible car le studio S2 détient plus de pouvoir (car il possède un savoir-faire réellement inimitable dans le développement de jeu sur console portable). Les stratégies mises en œuvre par le studio sont les mêmes que dans la relation 1. Tout d'abord le recours à la négociation mais cela s'avère inefficace compte tenu du pouvoir de l'éditeur vis à vis du studio. Ensuite il s'est allié avec un studio concurrent de taille identique et réputé. Dans ces conditions, une interdépendance concurrentielle se construit entre les deux studios mais sans asymétrie. Il en résulte un accroissement du pouvoir de S2 et une diminution de sa dépendance envers l'éditeur. En effet, la mise en commun des ressources nécessite en retour beaucoup moins d'investissement de la part de l'éditeur.

**La relation 3** témoigne d'une situation d'interdépendance soumise à des asymétries faibles de pouvoir et de dépendance. Ceci s'explique par la taille conséquente du studio, qui possède un savoir-faire et des ressources (notamment financières) en quantité suffisante pour être à la fois développeur et éditeur de ses propres propriétés intellectuelles. Toutefois, dans le cas de grosse production (type blockbuster), le studio collabore avec un éditeur dont il est modérément dépendant (principalement dans l'accès aux ressources financières manquantes). Pour gérer les asymétries, le studio réalise une intégration de ressources et compétences techniques (situées en amont de la filière) qui lui permet de diversifier considérablement l'exploitation de la propriété intellectuelle du nouveau jeu. Ainsi, il développe en parallèle une application du jeu sur Internet et téléphone mobile, à laquelle l'éditeur ne participe pas. En fournissant une offre globale autour d'un même jeu, le studio multiplie les sources de revenus et augmente son pouvoir (car il détient un savoir-faire supplémentaire) tout en diminuant sa dépendance (car le succès de son offre globale lui confère un niveau de ressources

financières bien plus élevé). Au final, le studio S3, même s'il reste dépendant de l'éditeur E4 (à un niveau faible), est parvenu à établir une relation d'interdépendance équilibrée.

**La relation 4** montre enfin une situation de départ dans laquelle le studio S4 possède un faible pouvoir et s'avère moyennement dépendant de l'éditeur. Ceci s'explique par le type de jeu développé par le studio (simulation de course de voiture) qui demande moins d'investissement. De ce fait, le financement par l'éditeur est moins élevé (à hauteur d'environ 57%) et le studio peut financer la majeure partie. Pour tenter de diminuer la forte asymétrie de pouvoir et de faible dépendance, le studio s'engage dans une stratégie d'intégration de ressources et compétences liées à la maîtrise de la distribution sur Internet. L'objectif est de dématérialiser le jeu de course automobile afin d'éviter le cycle traditionnel de la distribution physique, très coûteux. En réussissant avec succès cette opération, le studio modifie alors le contexte social de son environnement (passage du marché physique au marché Internet), augmente son pouvoir par la maîtrise de la distribution en ligne et inverse le rapport de force avec l'éditeur. Aujourd'hui, le studio reste quelque peu dépendant de l'éditeur pour obtenir les ressources financières manquantes. En revanche, l'éditeur est désormais dépendant du studio pour l'accès au savoir-faire et à la distribution sur Internet (le jeu ayant notamment un fort succès grâce au développement d'une communauté de plusieurs millions d'utilisateurs).

En résumé, l'analyse des stratégies mises en œuvre par les PME (studios) pour gérer les asymétries de pouvoir et de dépendance avec leur dépositaire (l'éditeur) nous permet de déduire quatre relations :

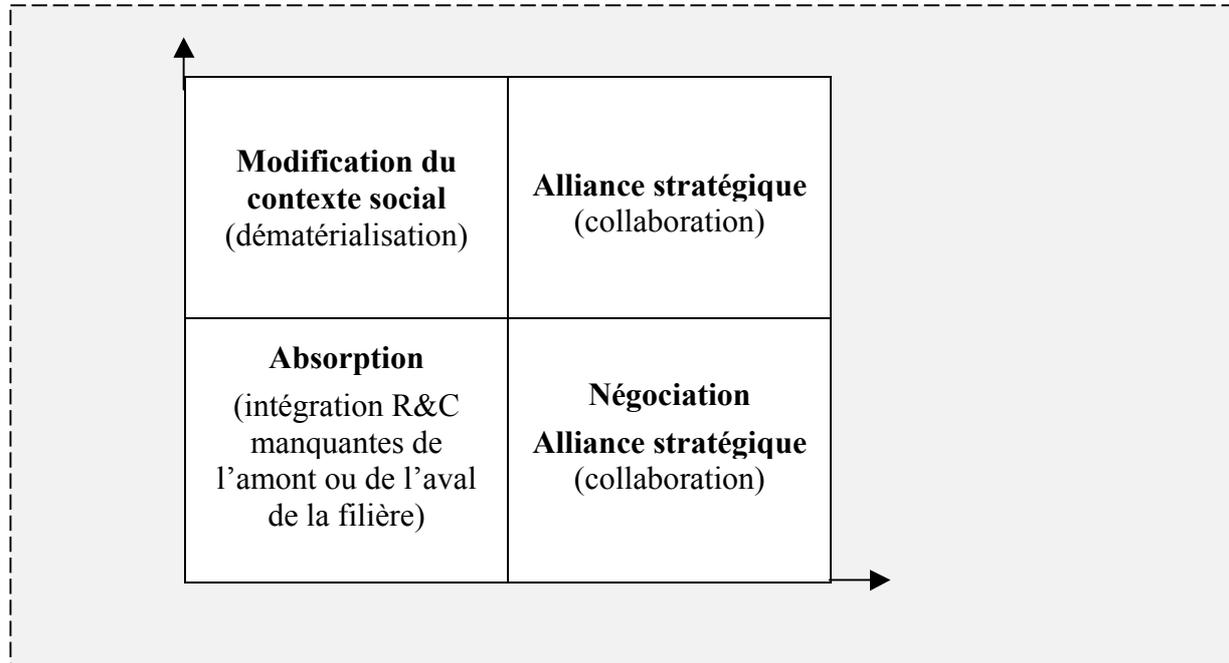
- La négociation semble privilégiée pour gérer une asymétrie de dépendance d'intensité forte (maintien de la relation avec le dépositaire) mais s'avère inefficace si la PME ne possède pas un niveau de pouvoir minimum ;
- L'absorption de ressources et compétences semble privilégiée pour gérer une asymétrie de dépendance d'intensité faible ;
- Dans le cas où l'asymétrie de dépendance est forte, alors l'alliance stratégique semble privilégiée pour gérer l'asymétrie de pouvoir (nécessité d'augmenter le niveau de pouvoir face au dépositaire) ;
- Dans le cas où l'asymétrie de dépendance est faible, alors la modification du contexte social via la dématérialisation semble privilégiée pour gérer une asymétrie de pouvoir d'intensité forte.

### 3.2 Discussion

A la lumière des résultats, deux principaux points sont ici discutés (1) la relation entre la nature et l'intensité des asymétries de pouvoir et de dépendance avec le choix stratégique, puis (2) la relation entre l'interdépendance concurrentielle et l'interdépendance symbiotique.

**Dans une relation d'interdépendance symbiotique, la nature et l'intensité des asymétries peuvent influencer le choix stratégique :** dans la littérature, Pfeffer et Nowak (1976) proposaient déjà d'étudier le lien entre le type d'interdépendance (concurrentielle ou symbiotique) et le choix stratégique. Pfeffer et Salancik (1978) expliquaient également que le niveau d'interdépendance des entreprises pouvait déterminer leur propension à s'associer, à fusionner et à créer des accords entre elles. Cela leur permettait d'augmenter leur pouvoir de négociation et de contrôler l'incertitude et les risques liés à l'environnement. Dans la poursuite de ces travaux, Casciaro et Piskorski (2005) ont affiné ces résultats en montrant que les éléments constitutifs de l'interdépendance (le niveau de dépendance mutuelle et le déséquilibre de pouvoir) influençaient distinctement le choix stratégique, et même de manière opposée. Dans notre étude, nous montrons que les asymétries présentes dans une relation d'interdépendance symbiotique peuvent également influencer le choix stratégique, selon deux éléments : (1) leur nature – asymétrie de pouvoir et asymétrie de dépendance et (2) leur intensité – faible ou forte. En observant le comportement stratégique des studios dans la réduction de ces asymétries, il est possible de proposer la matrice suivante (cf. Figure 1) :

**Figure 1 : Influence de l'intensité des asymétries de pouvoir et de dépendance sur le choix stratégique**



Parmi ces stratégies, certaines augmentent le niveau de pouvoir (afin de diminuer l'asymétrie de pouvoir) alors que d'autres sont davantage utilisées pour diminuer le niveau de dépendance (et donc diminuer l'asymétrie de dépendance). L'alliance, par exemple, permet d'augmenter son pouvoir de négociation, diminue les coûts et les risques au sein de l'environnement (Hagedoorn, 1993). En revanche, l'absorption de ressources et compétences manquantes diminue d'abord les sources de dépendance (Gandia et Gardet, 2012) et par la suite, protège les actifs (comme la propriété intellectuelle) et évite les comportements opportunistes de la part d'entreprises possédant un pouvoir plus élevé (Teece, 1986). La négociation permet généralement de diminuer la dépendance puisqu'elle facilite la négociation des conditions d'accès aux ressources et les contraintes qui s'y rapportent (Pfeffer et Salancik, 1978). Toutefois, les cas montrent que le recours à la négociation exige un niveau de pouvoir minimum et ne peut pas être utilisée si l'asymétrie de pouvoir est forte. Enfin, la modification du contexte social (observée ici par l'intermédiaire d'une stratégie de dématérialisation) permet simultanément d'augmenter son pouvoir et de diminuer le niveau de dépendance car elle permet de contourner la logique de verrouillage de l'environnement traditionnel (Pfeffer et Salancik, 1978) en absorbant une ressource essentielle de substitution (Gandia et Gardet, 2012). Dans le cas présent, la distribution sur Internet adoptée par S4 se substitue à la distribution physique.

**La relation entre l'interdépendance concurrentielle et l'interdépendance symbiotique :** dans deux des quatre relations étudiées, les relations 1 et 2, les studios ont recours à

l'alliance pour réduire les asymétries de pouvoir et de dépendance. Ils se retrouvent alors dans une situation d'interdépendance concurrentielle au sens de Pfeffer et Nowak (1976). En effet, l'alliance se caractérise par un fort degré d'engagement du fait du partage des ressources et des objectifs (Doz et Hamel, 2000). Il en résulte une dépendance mutuelle durant l'échange. Ainsi, l'interdépendance concurrentielle semble être une stratégie permettant aux entreprises de gérer les asymétries au sein d'une interdépendance symbiotique. L'alliance permet en effet d'augmenter le pouvoir de négociation (Gomes-Casseres, 2003) et le niveau de ressources maîtrisées (Doz et Hamel, 2000), ce qui permet d'agir sur les asymétries de pouvoir et de dépendance. Toutefois, elle peut mener à la construction d'autres asymétries, comme c'est le cas dans la relation 1. En s'associant avec un studio concurrent de plus grande taille (possédant plus de ressources et avec une meilleure réputation), le studio S1 se retrouve en situation d'asymétrie de pouvoir et de dépendance. Ceci peut s'expliquer par les jeux de pouvoir à l'œuvre dans les alliances (Kim, 2000), qui décrivent les rapports de force et leurs conséquences pour les entreprises les plus démunies. Dans ces conditions, une entreprise peut se retrouver en double situation d'interdépendance avec pour chacune des relations, des asymétries à gérer.

## CONCLUSION

D'un point de vue théorique, cet article enrichit la littérature sur les interdépendances (Pfeffer et Nowak, 1976 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Casciaro et Piskorski, 2005 ; Gulati et Sytch, 2007). (1) Il clarifie la notion d'interdépendance et identifie les différentes asymétries pouvant apparaître dans ce contexte. (2) Il éclaire la distinction qui peut être faite entre la notion de pouvoir et celle de dépendance. Dans la lignée des travaux de Casciaro et Piskorski, 2005, cet article montre comment ces deux éléments peuvent agir de manière distincte. (3) La focalisation sur les relations d'interdépendance symbiotique permet d'identifier les rôles clés du type de ressource, de son niveau de substituabilité, de sa criticité et de sa disponibilité sur le niveau de dépendance des acteurs. Ainsi, seuls certains mécanismes stratégiques préconisés par la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) sont ici observés.

D'un point de vue empirique, l'analyse de la littérature nous a conduits à identifier deux types d'asymétries dans une relation d'interdépendance symbiotique : l'asymétrie de pouvoir et l'asymétrie de dépendance. Les quatre cas de relation d'interdépendance entre studio et éditeur nous révèlent les stratégies les plus efficaces pour diminuer ces asymétries et ainsi amé-

liorer la situation des PME innovantes (les studios). Quatre résultats clés émergent de cette recherche :

- L'asymétrie de pouvoir peut être gérée par la mise en place de stratégies d'alliance et de modification du contexte social (via la dématérialisation).
- L'asymétrie de dépendance peut être gérée par la mise en place de stratégies de négociation et d'intégration des ressources et compétences situées en amont ou en aval de la filière.
- Au sein d'une relation d'interdépendance symbiotique, le choix stratégique d'une PME peut être influencé par la nature et l'intensité des asymétries.
- L'interdépendance concurrentielle semble être une manière de gérer les asymétries dans une relation d'interdépendance symbiotique.

D'un point de vue managérial, notre appareillage méthodologique peut offrir quelques pistes aux managers des PME afin d'évaluer leur niveau de pouvoir et de dépendance (en fonction du niveau de ressources possédées en interne et du niveau de ressources manquantes) et ainsi d'estimer l'intensité des asymétries au sein d'une relation d'interdépendance. Nous fournissons également un guide des stratégies possibles à mettre en œuvre selon la nature et l'intensité de l'asymétrie.

Des travaux ultérieurs pourraient pallier les limites de cette recherche, notamment en étudiant des relations d'interdépendance dans d'autres secteurs. En effet, il s'agit d'une industrie créative dont les développements sont essentiellement intangibles et fortement contraints par les droits de propriété intellectuelle. Par ailleurs, les résultats ne proposent pas de lien avec la performance. Il apparaît ainsi nécessaire, dans la suite de nos travaux de montrer si les stratégies développées permettent d'améliorer la performance des studios. Enfin, afin d'accroître la généralisation des résultats, il est important d'accroître le nombre de cas étudiés.

## BIBLIOGRAPHIE

- Altenburg, T. (2006), Governance Patterns in Value Chains and their Development Impact, *The European Journal of Development Research*, 18: 4, pp. 498-521.
- Bain, J. (1956), Advantages of the large Firm: Production, Distribution, and Sales Promotion, *Journal of Marketing*, 20: 4, 336-346.
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17:1, 99-120.
- Bilton, C. (2007), *Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Blois, K.J. (1972), Vertical Quasi-Integration, *Journal of Industrial Economics*, 20: 3, 253-272.
- Casciaro, T. and M.J. Piskorski (2005), Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A closer look at Resource Dependence Theory, *Administrative Science Quarterly*, 50, 167-199.
- Chatterjee, S. and B. Wernerfelt (1991), The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, *Strategic Management Journal*, 12: 1, 33-48.
- Davis, G.F. and J.A. Cobb (2010), Resource Dependence Theory: Past and Future, *Research in the Sociology of Organizations*, 28, 21-42.
- Davis, J.P. and K.M. Eisenhardt (2011), Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 56, 159-201.
- Doz, Y. et G. Hamel (2000), *L'avantage des alliances*, Paris : Dunod.
- Emerson, R.M. (1962), Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27: 1, 31-41.
- Frazier, G.L. and R.C. Rody (1991), The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels, *Journal of Marketing*, 55: 1, 52-69.
- Gandia, R. et E. Gardet (2012), Sources de dépendance et stratégie pour innover. Une application aux studios de jeux vidéo français, *Management & Avenir*, 56, 77-95.
- Gomes-Casseres, B. (2003), Competitive Advantage in Alliance Constellations, *Strategic Organization*, 1: 3, 327-335
- Gulati, R. and M. Stych (2007), Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 52, 32-69.
- Hagedoorn, J. (1993), Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences, *Strategic Management Journal*, 14: 3, 371-385.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13: 2, 135-144.
- Hallen, B.L. and K.M. Eisenhardt (2012), Catalyzing Strategies and Efficient Tie Formation: How Entrepreneurial Firms obtain Investment Ties, *Academy of Management Journal*, 55, 35-70.

- Johns, J. (2006), Video Games Production Networks: Value Capture, Power Relations and Embeddedness, *Journal of Economic Geography*, 6: 2, 151–180.
- Kim, K. (2000), On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28: 3, 388-405.
- Langley, A. and C. Abdallah (2011), Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management, *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 201-235.
- Ozcan, P. and K.M. Eisenhardt (2009), Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 52: 2, 246-279.
- Pfeffer, J. (1982), *Organizations and Organization Theory*, Marshfield: MA Psitman.
- Pfeffer, J. and P. Nowak (1976), Joint Ventures and Interorganizational Interdependence, *Administrative Science Quarterly*, 21, 398-418.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York : Harper & Row.
- Sacchetti, S. and R. Sugden (2003), The Governance of Networks and Economic Power: The Nature and Impact of Subcontracting Networks, *Journal of Economic Surveys*, 17: 5, 669-691.
- Teece, D.J. (1982), Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 39-63.
- Teece, D.J. (1986), Profiting from Technological Innovation, *Research Policy*, 15: 6, 285–305.
- Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.