
ROMAIN GANDIA*INSEEC Business School ; Savoie Technolac***ÉLODIE GARDET***IREGE, Université de Savoie, Mont-Blanc***GABRIEL GUALLINO***INSEEC Business School ; Savoie Technolac*

Quelles stratégies pour gérer les asymétries d'interdépendance ?

Une application aux studios de jeu vidéo français

S'appuyant sur la théorie de la dépendance des ressources, cet article analyse les asymétries d'interdépendance au sein des relations dyadiques verticales. L'objectif est d'identifier les stratégies permettant aux PME de gérer les asymétries de pouvoir et de dépendance. Les résultats, basés sur l'analyse qualitative de quatre relations d'interdépendance symbiotique entre studio et éditeur de jeu vidéo, montrent que les asymétries peuvent être maîtrisées par la mise en place de stratégie de coopération horizontale ou d'intégration de ressources et compétences verticales.

La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) trouve un regain d'intérêt dans les recherches académiques en sciences de gestion (Davis et Cobb, 2010). En effet, 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 Stych, 2007). Face à ces défis, les récents travaux s'emploient à mobiliser la théorie de la dépendance des ressources sous un angle nouveau. Les effets de la dépendance sont précisés (Casciaro et Piskorski, 2005), les limites de la théorie commencent à être comblées et de nouvelles stratégies permettant d'agir sur le niveau de dépendance sont identifiées (Davis et Cobb, 2010).

Parmi ces contributions, l'analyse des relations d'interdépendance présente des intérêts nouveaux pour la recherche en management stratégique. À l'origine, l'interdépendance se construit à travers la combinaison d'une dépendance mutuelle et d'un déséquilibre du pouvoir (Pfeffer et Nowak, 1976). Elle peut prendre deux formes : l'interdépendance symbiotique (relation de dépendance mutuelle verticale avec un client, fournisseur, etc.) et l'interdépendance concurrentielle (relation de dépendance mutuelle horizontale avec 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 sont des éléments distincts qui peuvent provoquer des asymétries d'interdépendance (Casciaro et Piskorski, 2005 ; Gulati et Stych, 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. À 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). De plus, il semble qu'aucune recherche ne s'intéresse aux stratégies permettant de gérer les asymétries de pouvoir et de dépendance dans une relation d'interdépendance, notamment symbiotique. Nous souhaitons donc 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 cette forme de relation. Nous présentons également les stratégies qui permettent de gérer le niveau de dépendance. Après une présentation de la méthodologie, la deuxième partie analyse et discute les principaux résultats avant de conclure sur les apports, limites et perspectives de recherche futures.

I – INTERDÉPENDANCE, ASYMÉTRIES ET STRATÉGIE

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). La dépendance naît alors 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 (*idem*, 1972). Le sous-traitant peut néanmoins 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 mutuelle peut se créer entre deux acteurs. On parle alors d'interdépendance.

1. L'interdépendance symbiotique et concurrentielle

Pfeffer et Nowak (1976) identifient deux formes d'interdépendance :

1) L'interdépendance symbiotique, qui désigne une dépendance mutuelle entre des entreprises verticalement reliées au sein d'un processus de production. Ce type d'interdépendance symbiotique fournit une représentation pyramidale des relations entre les acteurs, caractérisée par une distribution inégale du pouvoir (Sacchetti et Sugden, 2003).

2) L'interdépendance concurrentielle, qui désigne une dépendance mutuelle entre des entreprises concurrentes qui échangent sur un même marché. Ce type

d'interdépendance permet aux entreprises de maintenir leur position sur le marché (et parfois même de survivre) mais elle implique des menaces permanentes et réciproques comme l'opportunisme (Pfeffer et Nowak, 1976). Au-delà des caractéristiques de ces deux types d'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 augmentait. Un niveau élevé d'interdépendance symbiotique pousse les entreprises à s'associer avec leurs fournisseurs et/ou clients. Un niveau élevé d'interdépendance concurrentielle conduit les entreprises à se rapprocher de leurs concurrents, en créant notamment des sociétés communes. Cette volonté de contrôler le niveau d'interdépendance traduit celle de maîtriser l'incertitude et les risques liés à l'environnement. 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. La théorie de la dépendance des ressources (*idem*, 1978) 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 interorganisationnelles.

Cette relation est toutefois contestée par Casciaro et Piskorski (2005) qui soutiennent que la dépendance mutuelle et le déséquilibre de pouvoir (les deux éléments constitutifs de l'interdépendance selon Pfeffer et Nowak, 1976) ont des effets

opposés sur la propension des entreprises à s'engager dans certaines stratégies, notamment la 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. En effet, en cas de déséquilibre de pouvoir élevé entre deux entreprises, des conflits peuvent apparaître car l'entreprise dominante (possédant le plus de pouvoir dans la relation) pourra s'appropriier plus facilement les bénéfices de la collaboration. Ainsi, une opération de fusion/acquisition désavantagera l'un des partenaires (celui possédant le moins de pouvoir dans la relation), même si la dépendance mutuelle est forte. Pris de manière conjuguée, ces deux éléments ne parviennent pas à appréhender correctement la structure du pouvoir et la structure de dépendance d'une relation dyadique. Pour un niveau de déséquilibre de pouvoir donné, il peut donc exister différents niveaux de dépendance mutuelle ; et pour un niveau de dépendance mutuelle donné, il peut exister différents niveaux de déséquilibre de pouvoir (Casciaro et Piskorski, 2005, p. 170). L'un et l'autre sont donc dissociables et c'est pourquoi des asymétries d'interdépendance peuvent apparaître (*idem*, 2005 ; Gulati et Sych, 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.

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 ne l'est 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 rapport 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 fondamental de prendre en compte le type de ressource convoitée, car un type de

Tableau 1 – Différents types de ressources

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

Source : construit à partir de Teece (1986) ; Barney (1991) ; Chatterjee et Wernerfelt (1991) ; Hall (1992).

ressource peut avoir plus d'importance pour une entreprise qu'une autre. Selon la littérature traditionnelle (e.g. Teece, 1986 ; 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).

De manière générale, les ressources financières et humaines s'avèrent souvent d'une importance capitale pour l'entreprise, car le déploiement d'une stratégie nécessite des investissements et des moyens humains (Barney, 1991). En second plan, mais avec un niveau d'importance tout aussi élevé, on retrouve les ressources techniques qui s'avèrent indispensables pour l'innovation, notamment dans les secteurs technologiques

(Teece, 1986). Ainsi, en fonction de son environnement et du type de ressources convoitées, une entreprise peut percevoir un niveau d'importance, de substituabilité et de disponibilité spécifique. 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 peut s'opérer en distinguant :

1) Les ressources possédées en interne par A qui sont utiles à B et inversement (ce qui permet de déterminer le niveau de pouvoir que chacun des deux acteurs exerce sur l'autre ; Emerson, 1962), et

2) Les ressources convoitées à l'extérieur par A qui sont possédées par B et inversement (ce qui permet de déterminer le niveau de dépendance des deux acteurs l'un envers l'autre ; 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 Sych, 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 (et même des droits de propriété intellectuelle). Dans ces conditions, les entreprises peuvent développer différentes stratégies afin de diminuer leur dépendance.

3. Stratégie pour gérer son niveau de dépendance

Pour gérer son niveau de dépendance, la théorie de la dépendance des ressources préconise trois grandes options stratégiques (Pfeffer et Salancik, 1978).

1) L'entreprise dépendante peut essayer d'augmenter son niveau de contrôle sur l'environnement par la maîtrise ou la perturbation des éléments externes (la chaîne de valeur interne, les prêts bancaires, les parts de marché, les clients et le marché

du travail) ou en ayant recours à des stratégies d'absorption (intégration de ressources et compétences, fusions, rachats ou investissements directs dans le capital d'autres acteurs).

2) L'entreprise dépendante peut tenter de modifier l'environnement grâce à la négociation. Lorsque la première option échoue, l'entreprise peut négocier les relations avec les acteurs dominants par la mise en place de mécanismes de coordination reposant sur des accords tacites ou explicites.

3) L'entreprise dépendante peut développer un contexte plus favorable. Lorsque l'entreprise échoue dans les deux options précédentes, elle peut intervenir auprès des autorités publiques et politiques pour tenter de modifier le contexte politico-légal dans lequel elle opère. Ceci nécessite des opérations de *lobbying* afin de créer des conditions plus favorables (accès à certaines ressources publiques essentielles, modification de lois en faveur de l'organisation, etc.). Ces options stratégiques nécessitent le recours à des stratégies spécifiques, décrites dans le [tableau 2](#) ci-après.

Cette typologie est assez proche de celle d'Olivier (1991, p. 152). Elle permet aux entreprises d'agir sur leur degré de dépendance envers le cadre institutionnel auquel elles sont soumises. Parce qu'une entreprise est généralement dépendante à la fois de son environnement concurrentiel (dans l'accès aux ressources manquantes détenues par des dépositaires), mais aussi institutionnel (dans le respect des normes et réglementations), son choix stratégique d'acquisition ou de valorisation des ressources dépendra d'une combinaison de volonté stratégique et de réponses aux pressions institutionnelles de l'environnement (Olivier, 1997). Les

Tableau 2 – Stratégies pour gérer son niveau de dépendance

Options	Stratégie	Principe	Inconvénients
Option 1	Évitement	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"> – Peut remettre en cause la réputation – Conflits potentiels – Besoin « d'habileté »
	Absorption	Recourir à l'intégration verticale et/ou à la diversification pour élargir les frontières de l'organisation dominée	<ul style="list-style-type: none"> – Stratégie coûteuse – Niveau de coordination interne élevé
Option 2	Négociation	Réduire l'incertitude liée à la dépendance en négociant la relation avec l'organisation dominante (<i>via</i> contrats, accords communs, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> – Nécessite un pouvoir de négociation minimum – Conflits potentiels
Option 3	Modification du contexte social	Acquérir une ressource essentielle pour l'organisation dominante ou recourir à la loi pour modifier les règles politico-légales	<ul style="list-style-type: none"> – Peut s'avérer coûteuse – Stratégie moyen/long terme
	Coercitive	Actions de manipulation destinées à forcer un comportement ou au contraire à forcer l'abstention d'un comportement (<i>via</i> menaces, arguments juridiques ou promesses)	<ul style="list-style-type: none"> – Peut remettre en cause la réputation – Conflits potentiels – Stratégie moyen/long terme
	Non coercitive	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"> – Peut remettre en cause la réputation – Conflits potentiels – Stratégie moyen/long terme etc.

Source : construit à partir de Pfeffer et Salancik (1978) ; Frazier et Rody (1991) et Kim (2000).

MÉTHODOLOGIE

Notre méthodologie est qualitative et exploratoire. Elle repose sur l'analyse longitudinale et comparative de 4 relations d'interdépendance symbiotique entre studio (PME) et éditeur de jeu vidéo¹ entre 2008 et 2010 (cf. [tableau 3](#)). Chaque relation d'interdépendance a fait l'objet de deux études de cas : le studio et l'éditeur. Sur la base de ces 8 études de cas, nous avons étudié plus précisément les asymétries de pouvoir et de dépendance et les mécanismes stratégiques permettant de les réduire. Nous avons collecté des données primaires, *via* la conduite de 24 entretiens semi-directifs (d'une durée comprise entre 1h30 et 1h50) à raison d'un entretien par année auprès de chacun des 2 acteurs des 4 relations d'interdépendance. L'objectif était double : 1) identifier les sources de pouvoir et de dépendance du studio et de l'éditeur afin d'en déduire de possibles asymétries dans leur relation et 2) identifier les stratégies mises en place par le studio pour gérer ces asymétries. Des données secondaires ont également été collectées sur Internet et dans des journaux professionnels. Les données ont été traitées par codage thématique, en combinant les données de la littérature avec celles issues du terrain. Nous avons établi 3 catégories de données : 1) les ressources internes de l'acteur (possédées et manquantes), 2) les asymétries de pouvoir et de dépendance et 3) les stratégies mises en œuvre. Nous avons ensuite élaboré une grille de thèmes. Sur la base du protocole d'évaluation de [Casciaro et Piskorski \(2005\)](#), nous avons développé 2 grilles d'évaluation de l'intensité des asymétries de pouvoir et de dépendance (cf. [tableaux 4 et 5](#)). Nous déduisons ainsi deux niveaux d'intensité : faible et fort.

stratégies de l'option 1 (éviter, absorber) ont pour but de changer les conditions de base de la dépendance en perturbant l'environnement externe. L'enjeu réside dans la suppression ou le contournement des règles et des contraintes liées aux transactions de ressources avec les dépositaires dominants. La stratégie d'évitement est ici semblable à celle préconisée par [Olivier \(1991\)](#) qui consiste à échapper aux règles et attentes du cadre institutionnel par une tactique de dissimulation de ses décisions, actions et comportements. La stratégie de l'option 2

(négocier) vise à infléchir la dépendance, c'est-à-dire influencer sur le contenu des règles et contraintes impliquées par la dépendance afin de négocier plus avantageusement la relation avec les dépositaires de ressources. Il s'agit donc d'une stratégie relationnelle, semblable à la stratégie de compromis d'[Olivier \(1991\)](#) qui consiste à négocier un accord (formel ou informel) avec les acteurs externes afin de rééquilibrer voire pacifier les transactions, tout en valorisant ses propres intérêts. Les stratégies de l'option 3 (modifier le contexte social,

1. Ces relations ont été choisies selon trois critères d'homogénéité : 1) le studio et l'éditeur avaient déjà collaboré et témoignaient d'une relation durable, non épisodique, 2) la collaboration concernait le développement d'un même type de jeux et 3) les relations d'interdépendance devaient être suffisamment similaires pour autoriser une comparaison pertinente tout en étant suffisamment distinctes.

démarches coercitives et non coercitives) visent à déjouer la dépendance afin de contrecarrer ses effets négatifs et créer des conditions plus avantageuses. Il existe une forte similitude avec les stratégies de défiance et de manipulation d'Olivier (1991) qui consistent à résister activement aux pressions institutionnelles, soit 1) par ignorance, contestation ou attaque, afin de défier et rejeter ces pressions, 2) par manipulation, en cooptant avec certains acteurs ou en usant de lobbying et d'opportunisme afin de contrôler certaines normes et règles, voire en façonnant de nouvelles plus profitables pour l'entreprise. Ainsi, l'objectif de ces stratégies est d'agir plus ou moins radicalement, et plus ou moins directement sur le niveau de dépendance. Toutefois, celles-ci 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). Aussi, 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 symbiotique ? C'est ce que nous montre l'étude de quatre relations d'interdépendance symbiotique dans l'industrie du jeu vidéo.

II – RÉSULTAT ET DISCUSSION

Notre étude se focalise sur l'industrie du jeu vidéo², qui possède de nombreuses

spécificités. Le jeu vidéo est un produit culturel complexe qui mélange les technologies logicielles, l'art et l'interactivité (Cohendet et Simon, 2007). Il possède un cycle de vie très court qui implique un système d'innovation spécifique basé sur une forte créativité et originalité, des contraintes temporelles élevées (notamment liées au cycle de renouvellement technologique des consoles) et une pression concurrentielle très forte (Shankar et Bayus, 2003). Son processus de fabrication est fragmenté en différentes activités clés le long de la chaîne de valeur qui poussent les acteurs à se spécialiser en fonction de trois grands domaines métiers : 1) la production (conception, pré-production, production et post-production), gérée par les studios de développement, 2) l'édition (financement, marketing et commercialisation), gérée par les éditeurs et 3) la distribution, assurée par les distributeurs (Autier et Picq, 2002 ; Parmentier et Mangematin, 2009). Cette spécialisation des acteurs provoque de multiples relations d'externalisation ; externalisation qui est le principal facteur explicatif de la dépendance (Autier et Picq, 2002). Au sein de l'industrie, les studios sont les entreprises les plus dépendantes, car elles concentrent leurs ressources sur le personnel créatif. Ces ressources humaines étant rares, spécifiques et complexes à gérer, les studios sont généralement de taille moyenne³ et souvent contraints de se spécialiser sur un type de plateforme (console de salon, console portable, ordinateur, tablette ou smartphone) et sur

2. En 2014, l'industrie mondiale du jeu vidéo tous segments confondus représente près de 70 milliards d'euros, dont 2,7 milliards d'euros estimés pour le marché français (source : www.afjv.com, consulté le 24/04/2015).

3. En France, plus de 95 % des studios sont des PME (source : www.afjv.com, consulté le 27/04/2015).

Tableau 3 – Caractéristiques des relations d'interdépendance studio/éditeur étudiées^a

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

a. Pour des raisons de confidentialité, nous avons utilisé des pseudonymes pour désigner les studios et les éditeurs.

certains genres de jeu vidéo (jeu de combat, simulation de course, jeu massivement multi-joueur, etc.) (Parmentier et Mangematin, 2009). D'un côté, ils dépendent des fabricants de consoles dans l'accès aux technologies nécessaires pour le développement des jeux (Johns, 2006). De l'autre côté, ils dépendent des éditeurs dans l'accès aux ressources financières, marketing et commerciales (indispensables à la commercialisation d'un jeu vidéo) et des distributeurs dans l'accès aux réseaux de distribution nationaux et internationaux nécessaires pour distribuer les jeux auprès des centrales d'achat, grossistes et détaillants (Johns, 2006). La position des studios au sein de l'industrie, leur collaboration étroite avec les éditeurs et leur présence sur les quatre segments du marché (jeux sur consoles, sur PC, sur tablettes/smartphones et sur internet) en font des entreprises parfaitement adaptées à l'analyse des relations d'interdépendance symbiotiques.

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 que la relation d'interdépendance symbiotique entre un studio et un éditeur est généralement en faveur de l'éditeur et non du studio. En effet, un studio est généralement 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, 2) non substituables, car indispensables pour financer le développement des jeux et 3) difficiles d'accès, car il faut convaincre l'éditeur de financer le projet. 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). Une autre forme de dépendance peut toucher l'éditeur dès lors que le studio possède des propriétés intellectuelles (PI) à succès. Plus ces PI sont rares et inimitables, plus la dépendance peut être forte, car l'éditeur pourra difficilement substituer ce type de ressources et sera donc contraint de respecter les demandes et exigences du studio afin de bénéficier du commerce de ces PI. Par ailleurs, quel que soit le niveau de dépendance de l'éditeur, son pouvoir est généralement supérieur à celui du studio. Ainsi, il existe donc bien une asymétrie de pouvoir et une asymétrie de dépendance dans une relation entre un studio et un éditeur. Pour le studio, l'enjeu réside alors dans la gestion de ces asymétries, au moyen de la stratégie.

Nous identifions deux principaux résultats : 1) 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) et ;

Tableau 4 – Intensité asymétrie de pouvoir (faible si Asym = 1, fort si Asym = 2)

		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 (faible si Asym = 1, fort si Asym = 2)

		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	

2) l'asymétrie de dépendance peut être gérée par la mise en place de stratégies de négociation et d'intégration des ressources et compétences.

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. Nous notons que l'alliance s'ajoute aux différentes stratégies préconisées initialement par la théorie de la dépendance des ressources (cf. [tableau 2](#)). 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

Tableau 6 – Stratégies pour gérer les asymétries de pouvoir et de dépendance

État initial observé de la relation d'interdépendance	Situation de départ observée		Mécanismes stratégiques mis en œuvre par les PME innovantes (studios) pour gérer les asymétries	État final observé de la relation d'interdépendance	Situation finale observée	
	AP	AD			AP	AD
Relation 1 : S1 (P1 et D3) E1 (P3 et D1)	2	2	– Négociation (inefficace) – Alliance avec un studio concurrent <i>Problème</i> : interdépendance concurrentielle	Relation 1 : S1 (P2 et D2) E1 (P3 et D1)	1(E1) 1(SC)	1(E1) 1(SC)
Relation 2 : S2 (P2 et D3) E2 (P3 et D1)	1	2	– Négociation – Alliance avec un studio concurrent <i>Problème</i> : interdépendance concurrentielle	Relation 2 : S2 (P3 et D2) E2 (P3 et D1)	non	1
Relation 3 : S3 (P2 et D2) E3 (P3 et D1)	1	1	– Absorption de ressources et compétences de l'amont (diversification)	Relation 3 : S3 (P3 et D1) E3 (P3 et D1)	non	non
Relation 4 : S4 (P1 et D2) E4 (P3 et D1)	2	1	– Absorption de ressources et compétences de l'aval (distribution) – Modification du contexte social (dématérialisation)	Relation 4 : S4 (P3 et D1) E4 (P2 et D2)	1 (en faveur de S4)	1 (en faveur de S4)

Légende : S = studio ; SC = studio concurrent ; E = éditeur ; P = pouvoir ; D = dépendance ; 1 = niveau faible ; 2 = niveau moyen ; 3 = niveau fort ; AP = asymétrie de pouvoir ; AD = asymétrie de dépendance ; 1 = faible intensité ; 2 = forte intensité.

Données en **gras** : « relation en faveur de ». Données en *italique* : « modification du niveau de pouvoir et du niveau de dépendance ».

du jeu vidéo) et donc remettre en cause la survie du studio. Nos résultats sont synthétisés dans le [tableau 6](#), et détaillés ensuite.

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. 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 financière. 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 les asymétries de pouvoir et de dépendance deviennent faibles et 2) concurrentielle, avec le studio concurrent, à l'égard duquel se créent des asymétries de pouvoir et de dépendance faibles.

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 (résultant de son 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. Le recours à la négociation permet de lever certaines contraintes sur la création du jeu mais reste limité, car l'éditeur, possédant un pouvoir important, la négociation reste à son avantage. Ensuite une alliance est réalisée avec un studio concurrent de taille identique et réputé. Dans ces conditions, une interdépendance concurrentielle se construit entre les deux studios, mais sans asymétrie, car l'apport réciproque de ressources est équilibré. Il en résulte un accroissement du pouvoir de S2 et une diminution de sa dépendance financière envers 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 la plupart de ses productions, le studio collabore avec un éditeur dont il est moyennement 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, car le besoin en ressources financières n'est pas très élevé (l'éditeur finance le développement du jeu à hauteur d'environ 57 % et le studio finance le reste). Pour tenter de diminuer la forte asymétrie de pouvoir et la faible asymétrie de 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).

2. Discussion

À la lumière des résultats, trois principaux points sont discutés :

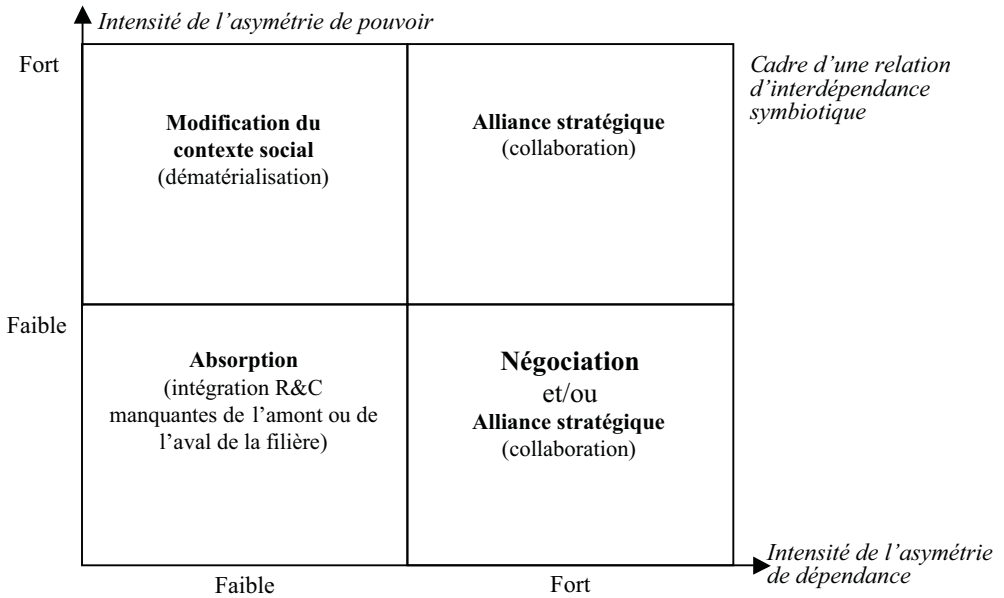
- 1) la relation entre la nature et l'intensité des asymétries de pouvoir et de dépendance avec le choix stratégique ;
- 2) la relation entre l'interdépendance concurrentielle et l'interdépendance symbiotique ;
- 3) l'origine du choix stratégique mis en œuvre par les studios pour gérer les asymétries d'interdépendance.

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 suivant 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 déduire quatre relations (cf. figure 1) :

- 1) la négociation semble privilégiée pour gérer une asymétrie de dépendance d'intensité forte (maintien de la relation avec le dépositaire) car l'objectif est de négocier un accès plus facile aux ressources manquantes. Toutefois, elle s'avère inefficace si la PME ne possède pas un niveau de pouvoir minimum. Donc, il semble préférable de la mettre en œuvre uniquement en cas d'asymétrie de pouvoir faible ;
- 2) l'absorption de ressources et compétences semble privilégiée pour gérer une asymétrie de dépendance d'intensité faible ;
- 3) dans le cas où l'asymétrie de dépendance est forte, alors l'alliance stratégique semble privilégiée pour gérer l'asymétrie de pouvoir, car l'objectif est d'augmenter le niveau de pouvoir face au dépositaire (en

Figure 1 – Stratégies envisageables selon l’intensité des asymétries de pouvoir et de dépendance dans une relation d’interdépendance symbiotique



mutualisant les ressources avec le partenaire concurrent) ;

4) 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.

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, de diminuer 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 utilisé 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 de 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. *L'origine des choix stratégiques mis en œuvre pour gérer les asymétries d'interdépendance*. Nos résultats montrent que la motivation des studios à s'engager dans des stratégies permettant de gérer les asymétries d'interdépendance dépend globalement de deux objectifs stratégiques : 1) diminuer les contraintes dans la création de valeur et 2) capter plus de revenus. Cette réflexion stratégique est donc à la fois interne et externe. Interne car les studios tentent de réfléchir sur leur *business model* afin de trouver de nouvelle manière de créer et capter plus de la valeur (Demil *et al.*, 2013) et externe car les studios tentent de sortir des logiques de verrouillage imposées par les éditeurs (Johns, 2006) et plus généralement des comportements d'isomorphisme des acteurs du segment des jeux sur console (Aurégan et Tellier, 2009). Dans les relations 3 et 5, la réflexion sur le *business model* est à l'origine du choix stratégique, car l'objectif est d'ouvrir la création de valeur aux utilisateurs tout en augmentant le contrôle de la proposition de valeur par le choix de la dématérialisation qui offre un accès direct aux consommateurs (Demil *et al.*, 2013). Ensuite, il s'agit d'augmenter le niveau de capture de valeur par la maîtrise partielle ou totale du régime de propriété intellectuelle et des actifs complémentaires liés à l'innovation (Teece, 1986). De cette manière, les studios agissent sur les composantes mêmes de leur *business models* afin de négocier et modifier les conditions de leur environnement économique (Demil *et al.*, 2013). Dans les relations 1 et 2, l'origine du choix stratégique répond davantage à des phénomènes d'isomorphisme coercitifs à l'œuvre

dans le segment des jeux sur console (Tschang, 2007).

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 Sych, 2007). Il clarifie la notion d'interdépendance et identifie les différentes asymétries pouvant apparaître dans ce contexte. Il éclaire également 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. Le focus mis sur les relations d'interdépendance symbiotique permet d'identifier le rôle clé 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. Enfin, il identifie la stratégie d'alliance comme un moyen stratégique pour gérer l'asymétrie de pouvoir dans une interdépendance symbiotique et de faire ainsi le lien entre l'interdépendance concurrentielle et l'interdépendance symbiotique.

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 qui semblent les plus efficaces pour diminuer ces asymétries

et améliorer la situation des PME innovantes (les studios). De plus, nos résultats montrent qu'an sein de ce type de relation dyadique verticale, le choix stratégique du studio peut être influencé par la nature et l'intensité des asymétries.

D'un point de vue managérial, notre appareillage méthodologique invite les managers des PME à 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 estimer l'intensité des asymétries au sein d'une relation d'interdépendance symbiotique. Nous fournissons également un guide des stratégies possibles à mettre en œuvre selon la nature et l'intensité de l'asymétrie. Nous invitons ainsi les managers à questionner la pertinence des stratégies partenariales employées en fonction de la nature des ressources manquantes et de leur niveau de criticité, substituabilité et disponibilité dans la chaîne de valeur. Nous proposons enfin aux managers de réfléchir à l'évolution de leur comportement stratégique en fonction de l'évolution structurelle de leur entreprise (taille, effectif, positionnement, diversification, développement de nouvelles ressources, etc.).

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 avec des produits intangibles qui sont fortement contraints par les droits de propriété intellectuelle. De plus, il serait également intéressant de conduire une étude quantitative (analyse par cluster) pour valider la typologie de stratégies qui semblent privilégiées pour gérer les asymétries de pouvoir et de dépendance dans une relation

d'interdépendance symbiotique. Il serait ainsi possible de distinguer plus clairement le rôle de l'alliance stratégique par rapport aux autres types de stratégies préconisées. 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. Une autre voie possible d'étude serait d'analyser la survie des entreprises au sein de l'industrie en fonction des décisions stratégiques étudiées dans l'article et

adoptées par le développeur de jeux. De précédentes études ont été menées au niveau des clusters dans l'industrie (De Vann *et al.*, 2013). Par exemple, le secteur étant fortement soumis aux effets de réseau (Venkatesh et Bayus, 2003), l'étude du choix de « modification du contexte social » par le développeur et son impact sur sa pérennité au sein du secteur pourrait représenter une voie prometteuse. Enfin, afin d'accroître la généralisation des résultats, il est important d'accroître le nombre de cas étudiés.

BIBLIOGRAPHIE

- Aurégan P. et Tellier A. (2009). « La modification des règles du jeu sectoriel : le cas de l'industrie du jeu vidéo », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 197, p. 127-145.
- Autier F. et Picq T. (2002). « Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 45, p. 6-19.
- Barney J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Blois K.J. (1972). "Vertical quasi-integration", *Journal of Industrial Economics*, vol. 20, n° 3, p. 253-272.
- Casciaro T. et Piskorski M.J. (2005). "Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, p. 167-199.
- Chatterjee S. et Wernerfelt B. (1991). "The link between resources and type of diversification: theory and evidence", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 1, p. 33-48.
- Cohendet P. et Simon L. (2007). "Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the video game firm", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n° 5, p. 587-605.
- De Vann M., Boschma R. et Frenken K. (2013). "Clustering and firm performance in project-based industries: the case of the global video game industry, 1972-2007", *Journal of Economic Geography*, vol. 13, n° 6, p. 965-991.
- Davis G.F. et Cobb J.A. (2010). "Resource dependence theory: past and future", *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 28, p. 21-42.
- Demil B., Lecocq X. et Warnier V. (2013). *Stratégie et Business Models*, Pearson Education, France, Paris.

- Doz Y. et Hamel G. (2000). *L'avantage des alliances*, Dunod, Paris.
- Emerson R.M. (1962). "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, vol. 27, n° 1, p. 31-41.
- Frazier G.L. et Rody R.C. (1991). "The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels", *Journal of Marketing*, vol. 55, n° 1, p. 52-69.
- Gandia R. et Gardet E. (2012). « Sources de dépendance et stratégie pour innover. Une application aux studios de jeux vidéo français », *Management & Avenir*, vol. 56, p. 77-95.
- Gomes-Casseres B. (2003). "Competitive advantage in alliance constellations", *Strategic Organization*, vol. 1, n° 3, p. 327-335.
- Gulati R. et Stych M. (2007). "Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships", *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, p. 32-69.
- Hagedoorn J. (1993). "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 3, p. 371-385.
- Hall R. (1992). "The Strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 2, p. 135-144.
- Johns J. (2006). "Video games production networks: Value capture, power relations and embeddedness", *Journal of Economic Geography*, vol. 6, n° 2, p. 151-180.
- Kim K. (2000). "On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n° 3, p. 388-405.
- Olivier C. (1991). "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 145-179.
- Olivier C. (1997). "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, p. 697-713.
- Parmentier G. et Mangematin V. (2009). « Innovation et création dans le jeu vidéo. Comment concilier exploration et exploitation ? », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 191, p. 77-87.
- Pfeffer J. et Nowak P. (1976). "Joint ventures and interorganizational interdependence", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 398-418.
- Pfeffer J. et Salancik G. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Sacchetti S. et Sugden R. (2003). "The Governance of networks and economic power: The Nature and impact of subcontracting networks", *Journal of Economic Surveys*, vol. 17, n° 5, p. 669-691.
- Shankar V. et Bayus B. (2003). "Network effects and competition: an empirical analysis of the home video game industry", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 4, p. 375-384.

- Teece D.J. (1986). "Profiting from technological innovation", *Research Policy*, vol. 15, n° 6, p. 285-305.
- Tschang F.T. (2007). "Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry", *Organization Science*, vol. 18, n° 6, p. 989-1005.
- Venkatesh S. et Bayus B.L. (2003). "Network effects and competition: an empirical analysis of the home video game industry", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 4, p. 375-384

