

# **Capacité partenariale collective et maîtrise du risque en situation de logiques multiples : cas des alliances de R&D biopharmaceutique**

**Farès HAYDER**

**Institut Supérieur de Gestion**

**fares.hayder@isg.fr**

**Faouzi BENSEBAA**

**Université Paris 8, Institut Supérieur de Gestion**

**faouzi.bensebaa@univ-paris8.fr**

## **Résumé**

Compétitivité aigüe, marchés instables et changements rapides semblent caractériser le paysage des entreprises depuis une trentaine d'années. Cette situation a conduit les organisations à faire évoluer leurs modèles économiques et à accorder une importance substantielle à l'innovation. Ainsi, en termes d'innovation organisationnelle, le système centralisé, à logique unitaire et verticale aurait progressivement évolué vers un système davantage horizontal, fondé sur la pluralité des logiques et réticulaire. C'est dans cette veine qu'une augmentation accrue de la collaboration entre les entreprises s'est opérée. Cette collaboration s'est traduite notamment par le développement conséquent d'alliances stratégiques estimées pourtant fragiles, en raison des difficultés à les faire fonctionner de manière appropriée et des comportements asymétriques et opportunistes des structures partenaires. A cet égard, le principe de l'unité de commandement est remis en question et les objectifs collectifs et multiples de performance, ne serait-ce que financière, cohabiteraient. Cette dynamique estimée contradictoire exposerait ces structures à des risques d'échec. Ce constat serait d'autant plus vrai lorsque les structures de collaboration portent sur la recherche et développement (R&D). S'inscrivant dans la lignée des travaux relatifs à l'analyse des déterminants du succès de la collaboration inter-organisationnelle, cette recherche a pour objectif d'étudier l'influence du développement d'une capacité partenariale collective sur les risques collaboratifs dans les alliances de R&D en prenant comme champ d'observation les alliances de R&D biopharmaceutiques des organisations de recherche opérant à Toulouse (France). La réflexion menée aboutit à souligner les avantages de la capacité partenariale collective, à décomposer celle-ci en trois dimensions et à distinguer les risques collaboratifs relationnels des risques collaboratifs de non-performance.

**Mots-clés :** alliances stratégiques, capacité partenariale, performance inter-organisationnelle, risque collaboratif.

## INTRODUCTION

« ... *Enjeu technologique, capitalistique, culturel. Mais la grande question, qui menace les empires comme les alliances, est celle de la durée. Comment survivre au-delà d'une génération ? Les conquêtes d'Alexandre, de Charles Quint ou de Napoléon ne leur ont pas survécu longtemps. L'Alliance résistera-t-elle au départ de Carlos Ghosn ou sera-t-elle emportée par le vent, comme l'avait été la Sainte Alliance russo-germanique de 1815, dissoute après le décès de son promoteur, le tsar Alexandre Ier ? C'est désormais l'obsession du PDG français. La gouvernance d'un ensemble où les membres ne possèdent qu'une minorité du capital de chacun est par définition fragile. Renault dispose de 43 % du capital de Nissan, qui ne détient que 15 % de Renault et 34 % de Mitsubishi. L'enjeu est technologique, capitalistique et culturel. Les Français ne veulent pas devenir japonais et inversement, au moment où l'industrie automobile change d'époque. C'est sur ce fil ténu que doit avancer, tel un funambule, le nouveau roi mondial de la voiture »<sup>1</sup>.*

En dépit du développement substantiel du rapprochement entre les firmes, se manifestant par l'établissement notable d'alliances, force est de constater que celles-ci demeurent fragiles, en raison des difficultés à les faire fonctionner de manière adéquate et des comportements asymétriques et opportunistes des firmes partenaires (Barriere et Harrison, 2000 ; Steensma, 2000). Deux fondements de cette faiblesse sont rapportés à cet égard par la littérature académique. Il y a d'abord les rivalités interentreprises qui peuvent entraîner des risques de non-performance inhérents à l'asymétrie des compétences des partenaires (Puthod et Thevenard-Puthod, 2006) et aux risques d'opportunisme et relationnels qui leur sont associés (Das et Teng, 2000 ; Parkhe, 1993 ; Williamson, 1993). Il y a ensuite la complexité du management de l'alliance (Seung et Ungson, 2001), due essentiellement au maintien de la multiplicité des centres de décision et à la renégociation fréquente des termes de l'accord et de l'engagement des partenaires (Garrette et Dussauge, 1995). Ces deux fondements, traités généralement de manière indépendante (Das et Teng, 2000), sont susceptibles d'être appréhendés de façon concomitante dans le cas des alliances de recherche et développement (R&D). À ces fondements peut être ajouté le caractère coûteux, chronophage et fortement imprévisible de l'innovation (Puthod et Thevenard-Puthod, 2006). Ceci est de nature à accroître l'incertitude quant à l'issue de l'alliance et conforte la réflexion relative au développement de capacités organisationnelles permettant d'optimiser la capacité des partenaires à sécuriser le résultat de l'alliance.

---

<sup>1</sup> Philippe Escande, « Fragile 'sainte' Alliance », *Le Monde*, 19 janvier 2018.

La littérature académique traitant de la performance des alliances stratégiques est relativement abondante. Son hétérogénéité a conduit certains auteurs à tenter d'en proposer des synthèses afin d'en tirer une approche globale et multidimensionnelle. À titre illustratif, Blanchot (2006) présente la performance d'alliance comme une perception tant collective que propre à chaque partenaire du succès de l'alliance. Il s'ensuit une cohabitation entre deux logiques de performance potentiellement contradictoires : l'une collective, l'autre multiple. En revanche, la littérature académique s'intéressant au concept de capacité partenariale, particulièrement les travaux présentés par Draulans *et al.* (2003) et Kale *et al.* (2002), demeure peu précise voire ambiguë (Heimeriks et Duysters, 2007) et reste axée sur le développement de facteurs de succès propres à chaque partenaire et développés en interne. Elle privilégierait ainsi indirectement la performance unilatérale qui peut par moments remettre en cause les objectifs collectifs qui ont motivé la formation de l'alliance et en compromettre l'issue. Aussi estimons-nous fécond de revisiter la capacité partenariale (CP) en faisant appel à deux concepts complémentaires : la capacité partenariale individuelle (CPI), spécifique à un partenaire et développée en interne, et la capacité partenariale collective (CPC) développée en commun par les partenaires à l'occasion de la formation de l'alliance. De manière précise, nous nous intéressons à cette CPC en l'associant au risque collaboratif inhérent à la relation partenariale dans le cadre d'une alliance de R&D. En d'autres termes, l'objectif de cette communication est d'examiner l'influence de la capacité partenariale collective (CPC) sur les risques collaboratifs dans les alliances de R&D.

Les propos qui suivent sont structurés en deux parties. La première partie traite du risque collaboratif, de ses dimensions et de sa structure et étudie le concept de CP et ses deux subdivisions, à savoir les concepts de CPI et de CPC. La seconde partie présente les propositions théoriques relatives à l'action attribuée à la CPC dans la réduction du risque collaboratif, le champ d'observation retenu et la méthodologie de recherche utilisée. Elle expose également les résultats obtenus et les interprétations qu'ils induisent.

## **1. L'ELAN COLLABORATIF : UNE FRAGILITE INTRINSEQUE ?**

Trois points font l'objet de cette première partie : les fondements et les caractéristiques des alliances stratégiques (1.1.) ; les différents types de risques associés aux alliances stratégiques (1.2.) ; les liens entre la capacité partenariale et l'approche collective.

### **1.1. FONDEMENTS ET CARACTERISTIQUES DES ALLIANCES STRATEGIQUES**

Trois caractéristiques sont généralement retenues pour décrire l'environnement économique de ces trente dernières années : une course effrénée à l'effet de surprise, une instabilité forte des marchés et une turbulence accrue (Roy, 2010). De surcroît, la globalisation

aurait fait émerger de nouveaux concurrents et marchés et les avancées technologiques auraient accéléré le rythme et la portée de l'innovation et la prolifération des start-ups aurait changé les règles de fonctionnement de la concurrence (Jeffrey *et al.*, 2013). Cette nouvelle donne aurait poussé les organisations à imaginer de nouvelles relations avec les autres acteurs du marché, qu'ils soient concurrents ou non, ne serait-ce que parce que les ressources (immatérielles et matérielles) nécessaires à l'adaptation et la croissance seraient devenues difficiles à mobiliser (Doz et Hamel, 1998 ; Hitt *et al.*, 1998).

Cependant, l'intérêt porté aux relations avec les autres acteurs du marché, appréhendées sous l'angle de la performance, n'est pas nouveau. Il trouve son origine dans les idées de Coase (1937), fondateur de la théorie des coûts de transaction - appelée aussi « théorème de Coase ». Celui-ci s'était intéressé au cadre collaboratif en examinant le rôle de la coordination dans l'optimisation des coûts de production. Il avait d'ailleurs porté une attention particulière aux motivations du choix par l'entreprise de réaliser les produits et services elle-même (en interne), de faire faire (par le marché) ou de faire avec (un partenaire). Cette préoccupation quant aux avantages de la collaboration s'est accélérée à partir des années 1970 (Borgatti et Foster, 2003) comme l'indique l'accroissement du nombre de collaborations, illustrant ainsi l'engouement des firmes pour cette forme organisationnelle. Il en a résulté une riche littérature (*cf.* à ce sujet les revues de littérature sur les dynamiques collaboratives réalisées par Barringer et Harrison, 2000 ; Khanna *et al.*, 1998 ; Majchrzak *et al.*, 2014).

Dans cette littérature, les alliances stratégiques sont généralement présentées comme des accords volontaires de coopération entre deux ou plusieurs entreprises. Ces accords portent sur le co-développement, l'échange ou le partage et dans lesquels la contribution des partenaires peut se faire sous forme d'apports de capitaux, de ressources spécifiques ou de technologie (Gulati et Singh, 1998). Les alliances de R&D se distinguent dans ces travaux par leur vocation innovatrice. Elles sont présentées comme des partenariats entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui cherchent à démultiplier leurs compétences et ressources dans le but de développer des innovations substantielles (Robertson et Gatignon, 1998). Elles se traduisent à cet égard par des relations de coopération dualistes basées sur des accords de collaboration formels ou informels et centrées sur le développement de nouveaux produits ou de technologies, susceptibles d'être utilisés par un ou plusieurs partenaires. Ces alliances constituent selon Rogers (1996) la cinquième génération de la R&D. Dans cette génération, les systèmes de gestion sont considérés comme collaboratifs et focalisés sur un système d'innovation intégrant plusieurs parties prenantes : des actionnaires, des clients, des distributeurs, des fournisseurs et des partenaires. Ce système est censé être en mesure de faire face à un environnement estimé

changeant, compétitif et partant, incertain. En effet, comme l'innovation suppose le recours continu à de nouvelles compétences (Dodgson, 1993) et qu'elle est risquée (Gil et de la Fé, 1999), coûteuse et vue comme nécessitant de la réactivité (Khanna *et al.*, 1998), peu d'entreprises sont considérées comme pouvant l'appréhender de manière isolée, si ce n'est « en jouant leur peau ». Elles sont amenées dans cette optique à ne pas supporter les risques seules en se regroupant dans le cadre de projets de R&D collaborative. Il ne s'agit plus dans cette veine d'« innover ou mourir », mais plutôt de « collaborer ou mourir » (Bruce *et al.*, 2005). Cependant, malgré l'engouement des entreprises pour ce type de rapprochement, le taux d'échec associé aux alliances stratégiques est étonnamment élevé. Certaines études placent le taux d'échec entre 30 et 50% de l'ensemble des projets collaboratifs (Barringer et Harrison, 2000 ; Steensma, 2000) alors que d'autres travaux vont jusqu'à l'estimer entre 60 et 70 % (Draulans *et al.*, 2003 ; Duysters *et al.*, 1999). Le taux d'échec dans les alliances de R&D est même défini dans la fourchette haute (Sadowski et Duysters, 2008). Une alliance sur deux n'atteint pas ainsi les objectifs qui ont motivé sa formation. Concernant les facteurs responsables de cet échec, la littérature demeure vague (Duysters *et al.*, 1999), à l'exception de quelques travaux étudiés ci-dessous.

## **1.2. LES DIFFERENTS TYPES DE RISQUES ASSOCIES AUX ALLIANCES STRATEGIQUES**

Outre l'incertitude décrite par Ouchi (1980) comme inhérente à toute coopération (en raison notamment de multiples asymétries), plusieurs facteurs expliquant le taux d'échec élevé des alliances en général et des alliances de R&D en particulier émergent des réflexions menées. Ainsi, Duysters *et al.* (1999) relèvent cinq catégories principales de facteurs d'échec - « objectif et stratégie », « partenaire et partenariat », « partenariat fort-faible », « partenariat faible-faible » et « culture », ce qui les amène à recommander principalement une meilleure sélection des partenaires, *ex ante* bien entendu. Mais de notre point de vue, cette sélection est loin d'être une démarche tranquille... Dans la même perspective, Seung et Ungson (2001) présentent deux sources primaires de défaillance : les rivalités interentreprises et la complexité du management de l'alliance. Dans des domaines aussi sensibles que la R&D, ces risques se trouvent exacerbés. Les alliances deviennent dès lors des terrains de grandes tensions (Puthod et Thevenard-Puthod, 2006). Pour leur part, Das et Teng (1996) proposent deux types de risques : ceux liés à la performance et ceux qui sont relationnels. Puthod et Thevenard-Puthod (2006) reprennent cette typologie. Mais aux risques se rapportant à la performance, ils préfèrent utiliser l'expression *risques de non-performance*. Ces risques peuvent être cependant également inhérents aux compétences des partenaires. En outre, au-delà du contexte d'alliance, ces risques seraient associés à tout projet de R&D. Les risques relationnels, plus spécifiques aux relations

de coopération, trouveraient leur source dans le paradoxe de la *coopétition*, à savoir une coopération entre des acteurs concurrents. Parkhe (1993) les avait déjà liés à l'incertitude relative au comportement des partenaires. Cette menace comportementale rejoint le risque d'opportunisme que souligne Williamson (1993) dans ce type de relations où les partenaires peuvent être tentés de mettre de côté les objectifs d'alliance pour privilégier la poursuite de leurs propres intérêts. À ce risque d'opportunisme s'ajoute le maintien de la multiplicité des centres de décision indiqué par Garrette et Dussauge (1995). L'éclatement du commandement entraîne la renégociation fréquente des termes de l'accord et rend l'engagement des partenaires souvent partiel, du fait d'insatisfactions et/ou de l'absence d'une réelle motivation collaborative. Si Das et Teng (2000) estiment que les risques de non-performance et les risques relationnels sont généralement indépendants, Puthod et Thevenard-Puthod (2006) soutiennent, quant à eux, qu'ils opèrent ensemble dans le cas des alliances de R&D. Cela accentue l'incertitude et souligne la nécessité d'une meilleure coordination entre les partenaires. Par ailleurs, dans un processus d'innovation, il est peu aisé d'anticiper les situations à venir et partant, les résultats de l'innovation. Un *gap* peut exister entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu. Osborn et Hagedoorn (1997) notent que ce risque transforme la gestion de l'alliance en un véritable défi relationnel pour les entreprises.

Les développements précédents conduisent à appréhender les risques collaboratifs au moyen de deux catégories : les risques relationnels et les risques de non-performance. Comme le montre le tableau 1, les risques relationnels sont décomposés en incertitude relationnelle et adversité partenariale et les risques de non-performance en incertitude prévisionnelle et complexité du management.

<b>Risque relationnel</b>	<b>Risque de non-performance</b>
<u>Incertitude relationnelle</u> Difficulté à anticiper les situations futures et les réactions des partenaires (Osborn et Hagedoorn, 1997) ; Incertitude relative au comportement des partenaires (Karishnan et Martin, 2006 ; Parkhe, 1993).	<u>Incertitude prévisionnelle</u> Caractère fortement imprévisible de l'innovation (Duysters <i>et al.</i> , 1999 ; Hagedoorn, 1993 ; Pisano, 1990) ; Difficultés à anticiper les évolutions de l'environnement : Incertitudes commerciales, financières et technologiques (Osborn et Hagedoorn 1997; Puthod et Thevenard-Puthod, 2006).
<u>Adversité partenariale</u> Engagement partiel des partenaires (Garrette et Dussauge, 1995) ; Opportunisme des partenaires (Williamson, 1993) ; Rivalités interentreprises (Seung et Ungson, 2001).	<u>Complexité du management</u> Caractère coûteux et chronophage de l'innovation (Duysters <i>et al.</i> , 1999 ; Hagedoorn, 1993 ; Pisano, 1990) ; Caractère incomplet des contrats (Garrette et Dussauge, 1995) ; Coopétition (Parkhe, 1993) ; Difficultés d'alignement stratégique des objectifs individuels et collectifs. (Seung et Ungson, 2001) ; Difficultés de coordination (Seung et Ungson, 2001) ;

	Multiplicité des centres de décision (Garrette et Dussauge, 1995) ; Renégociation fréquente des termes de l'accord (Garrette et Dussauge, 1995).
--	--

**Tableau 1** – Les différents types de risque collaboratif  
(Source : auteurs)

### 1.3. LA CAPACITE PARTENARIALE ET L'APPROCHE COLLECTIVE

Une variété de concepts serait associée à la capacité partenariale (C.P.). Dans la perspective de repérer les facteurs permettant d'appréhender l'optimisation des relations d'alliance, la littérature académique s'est tournée ces dernières années vers l'examen des capacités pouvant expliquer les disparités et les hétérogénéités de la performance des alliances mais également celle des partenaires, acteurs d'une même alliance (Wang et Rajagopalan, 2015). Ainsi, cette littérature s'est intéressée à la coordination des activités entre deux ou plusieurs organisations indépendantes estimée distincte de celle pouvant prendre place à l'intérieur d'une organisation unique. Cette coordination suppose par exemple dans le cadre des alliances un effort de rapprochement et de réduction des différences pouvant exister entre les entreprises en termes de culture, de planification, de structure, etc. Un tel effort requiert que les partenaires disposent de capacités organisationnelles spécifiques (Draulans *et al.*, 2003) leur permettant d'atténuer substantiellement leurs différences. En même temps, et de manière progressive, la littérature académique traitant de l'apprentissage organisationnel et des relations collaboratives a mis l'accent sur l'importance d'une capacité incrémentale et agrégée dédiée à la gestion des relations partenariales, communément observée chez des partenaires estimés « expérimentés » (Draulans *et al.*, 2003 ; Kale *et al.*, 2002 ; Meschi, 2005). Ces réflexions ont conduit à l'émergence d'un certain nombre de concepts et de définitions en lien avec la prise en compte des relations collaboratives. En tout état de cause, quelle que soit la terminologie employée, la littérature académique insiste sur l'avantage émanant de la disposition d'une capacité permettant aux partenaires de travailler ensemble (Meschi, 2005). Pour notre part, nous retenons l'expression CP que nous estimons appropriée pour notre propos. Par ailleurs, nous préférons *capacité* à *compétence*. Ces deux termes sont souvent mobilisés dans la littérature académique en même temps que ressources. Cependant, les concepts de capacité et de compétence - largement utilisés dans la littérature en management stratégique - n'ont pas de définitions consensuelles (Rugman et Verbeke, 2002) et sont parfois employés de façon interchangeable. Leur popularité trouve vraisemblablement sa source dans la théorie de la firme fondée sur les ressources de Wernerfelt (1984) qui découle elle-même des contributions de Penrose (1959).

De ce qui précède, nous nous penchons d'abord sur les ressources que nous considérons comme les actifs tangibles et intangibles dont sont dotées les organisations (Amit et Schoemaker, 1993 ; Grant, 1991 ; Penrose, 1959). Nous définissons ensuite les compétences comme les aptitudes et les routines organisationnelles collectives utilisées pour déployer les ressources (Teece *et al.*, 1997). Enfin, nous appréhendons les capacités comme les aptitudes permettant la combinaison de ressources à travers les routines organisationnelles collectives dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation (Amit et Schoemaker, 1993). Il en découle que la capacité d'une entreprise à atteindre un objectif donné signifie son aptitude à mobiliser les ressources et les compétences permettant de déployer celles-ci afin d'atteindre le but recherché. Cette capacité est dite partenariale quand elle a trait à une démarche collaborative regroupant deux ou plusieurs organisations indépendantes. Cette CP peut être saisie de manière agrégée et générique (Anand et Khanna, 2000 ; Dyer *et al.*, 2001 ; Kale *et al.*, 2002 ; Thomke et Kuemmerle, 2002). Dans cette perspective, la CP émerge comme une capacité idiosyncrasique – au sens de la *Resource Based-View* (RBV) – pouvant résulter de l'apprentissage et permettant d'accroître l'aptitude des entreprises à gérer leurs alliances. Cette capacité est susceptible d'amener au succès des partenariats recherchés (Préfontaine *et al.*, 2009). Cependant, ces différentes contributions ne permettent pas de mettre en exergue un cadre théorique précis relatif à la nature exacte de la CP et des moyens à travers lesquels celle-ci peut être développée (Heimeriks et Duysters, 2007). Ainsi, la structure de la CP n'a pas été complètement figée. En outre, l'examen de la littérature académique amène à souligner une tendance générale à approcher la CP uniquement comme un levier d'efficacité propre à chaque partenaire et partant, développée en interne. Ce qui rejoint les considérations sur la performance d'alliance telle que présentée par Blanchot (2006). Celle-ci est appréhendée comme la perception du succès de l'alliance de façon tant collective que propre à chaque partenaire. Dans cette veine, une CP spécifique à un partenaire privilégierait la performance unilatérale, ce qui remettrait en cause les objectifs collectifs qui ont motivé la formation de l'alliance et compromettrait l'issue de cette dernière. Aussi visons-nous dans cette recherche à mieux éclairer le concept de CP en introduisant la *capacité partenariale collective* (CPC) qui viendrait s'ajouter aux capacités propres aux partenaires et constituerait la CP globale (CPG).

Cela étant, comment se développe cette CP ? Depuis près de deux décennies, une sorte de consensus considère les compétences des entreprises en alliance du point de vue de la perspective des capacités dynamiques. Ainsi, Kale *et al.* (2002), soutenant cette approche, présente la CP comme une capacité dynamique basée sur le management des connaissances et utilisée par les entreprises pour gérer efficacement leurs alliances. Pour leur part, Teece *et al.*

(1997) proposent trois facteurs qui sous-tendent le développement des capacités dynamiques de l'entreprise : (i) disposer de processus distinctifs permettant de coordonner et de combiner les ressources de l'entreprise ; (ii) ces dispositifs sont construits sur la base de ressources spécifiques ; (iii) ces dispositifs sont contingents à l'évolution de l'entreprise. Globalement, ces processus servent à identifier les nouvelles opportunités et à organiser les ressources de l'entreprise de manière efficace pour pouvoir saisir justement ces opportunités. Ce qui se traduit par de la *reconfiguration* (concept transformationnel), par de l'*apprentissage* (concept dynamique) et par de la *coordination/intégration* (concept statique). Pour l'essentiel, la littérature académique consacrée aux processus de développement des capacités dynamiques confirme ces trois processus mais apporte deux nuances. D'une part, l'analyse de l'environnement (*sensing the environment*) est présentée comme un processus à part entière devant être pris en compte dans le cadre de l'analyse du développement de ces capacités (Zahra et George, 2002). D'autre part, la coordination et l'intégration sont étudiées comme deux processus distincts (Kogut et Zander, 1996). Ces nuances conduisent à la mise en exergue de cinq processus fondamentaux sous-tendant le développement d'une capacité dynamique : l'analyse de l'environnement, l'apprentissage, la coordination, l'intégration et la reconfiguration.

Concernant la structure et le processus de développement de la CPC, les travaux de Wang et Rajagopalan (2015) et de Kohtamäki et Rabetino (2015) fondent la réflexion menée dans cette recherche. Ainsi, Wang et Rajagopalan (2015) classent les capacités selon trois niveaux d'analyse : (i) les capacités partenariales individuelles - spécifiques à une entreprise donnée - qui déterminent l'aptitude de celle-ci à initier, gérer et terminer un partenariat ; (ii) les capacités partenariales individuelles dédiées à la gestion du portefeuille partenarial de l'entreprise ; (iii) les capacités partenariales dyadiques développées conjointement par deux entreprises pour rendre efficace et efficiente la gestion de leurs relations. Seuls les niveaux d'analyse (i) et (iii) intéressent le présent travail. Par ailleurs, Wang et Rajagopalan (2015) distinguent systématiquement les capacités partenariales répertoriées dans la littérature en fonction du stade d'avancement du partenariat : pré-formation ou post-formation. De leur côté, Kohtamäki et Rabetino (2015) différencient les CP développées dans la littérature selon les processus organisationnels qu'elles servent. Trois catégories sont ainsi retenues : les capacités d'apprentissage, les capacités d'intégration et les capacités de management. Ces développements associés à l'extension des composantes dyadiques de Wang et Rajagopalan (2015) au niveau collectif nous amènent à présenter la CPC comme un construit composite à développement tridimensionnel. Concernant la structure, comme notre objectif est de

comprendre l'articulation de la CP et comme nous adoptons une approche globale qui dépasse le seul cadre des performances des partenaires, pris individuellement, la CPG est décomposée en deux sous-ensembles : la CP individuelle (CPI) et la CPC. La première servirait exclusivement la performance individuelle d'un partenaire. Elle serait la somme de ses aptitudes partenariales d'origine interne (issues d'un développement propre) ou externe (émanant de ses expériences partenariales passées). La seconde, plus complexe, servirait exclusivement la performance collective du partenariat. Elle résulterait de la combinaison de deux types de capacités : la capacité antérieure cumulée (CAC) (une sorte de mémoire partenariale générale somme des capacités développées de manière individuelle ou dyadique et préexistantes au partenariat en cours) et les capacités partenariales conjointes (CPCj) (développées en commun pour et dans le cadre du partenariat en cours).

De ce qui précède, nous faisons émerger une architecture tridimensionnelle de la capacité partenariale qui s'articule autour de trois axes d'analyse : (i) le cadre d'analyse (individuel, dyadique ou collectif) ; (ii) le stade d'avancement de la relation partenariale (pré-formation ou post-formation) ; (iii) la portée des capacités (apprentissage, intégration ou management). Le modèle qui en résulte est présenté dans le tableau 2.

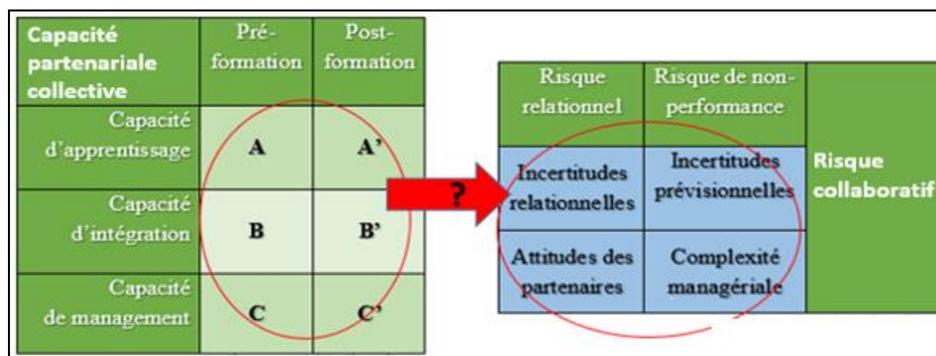
Capacité partenariale globale	Capacité individuelle (intra- entreprise)		Capacité collective (interentreprises)	
	Pré-formation	Post-formation	Pré-formation	Post-formation
<b>Capacité d'apprentissage</b>	Expérience partenariale	Apprentissage intra-organisationnel ; Articulation, codification et internalisation des connaissances ; Développement des capacités du manager du partenariat ; Mémoire relationnelle ; Stages de formation au partenariat.	Expériences antérieures cumulées.	Apprentissage inter-organisationnel ; Articulation, codification et internalisation des connaissances ; Développement des capacités du manager du partenariat ; Mémoires relationnelles ; Stages de formation au partenariat.
<b>Capacité d'intégration</b>		Communication ; Niveau d'affect et liens interpersonnels ; Ouverture ; Structures relationnelles ; TIC.	Capacité relationnelle conjointe.	Capacités interrelationnelles ; Communication ; Confiance ; Dialogue ; Management intégratif des conflits ; Structures relationnelles ; TIC.
<b>Capacité managériale</b>	Analyse de l'environnement ; Etude de cas de partenariats ; Evaluation et sélection des partenaires ; Négociation.	Coordination ; Configuration/Reconfiguration des ressources ; Création d'une fonction dédiée ou recours à des spécialistes du partenariat ; Évaluation et achèvement du partenariat ; Exécution des tâches ; Pratiques de gestion du cycle de vie des partenariats ; Processus de gestion.	Analyse de l'environnement.	Achèvement du partenariat ; Coordination ; Configuration/Reconfiguration des ressources ; Création d'une fonction dédiée ou recours à des spécialistes du partenariat ; Évaluation du partenariat ; Interconnexion des réseaux par le développement de pôles d'échange ( <i>dual network</i> de Capaldo, 2007) ; Gouvernance ; Pratiques de gestion du cycle de vie des partenariats ; Processus de gestion.

**Tableau 2 – Architecture de la capacité partenariale**  
 (Source : auteurs)

## 2. PROPOSITIONS THEORIQUES, CHAMP D'OBSERVATION, METHODOLOGIE, RESULTATS ET IMPLICATIONS

La première partie de ce travail a permis de préciser la nature et la structure du risque collaboratif et de la CPC. Dans cette seconde partie, nous énonçons nos propositions théoriques destinées à établir les liens que nous suggérons entre ces deux dispositifs dans le cadre des alliances de R&D (2.1.). Il s'agit plus explicitement d'étudier l'impact qu'aurait le développement d'une CPC sur le niveau des risques collaboratifs dans les alliances de R&D. Auparavant, nous présentons le schéma qui amène à synthétiser la démarche retenue pour formuler les propositions. Nous exposons également le terrain empirique et la méthodologie (2.2.). Enfin, nous analysons et discutons les résultats obtenus (2.3.).

### 2.1. SCHEMA SYNTHETIQUE ET PROPOSITIONS



**Figure 1 –**  
Fondements des propositions théoriques  
(Source : auteurs)

Nous allons développer nos propositions théoriques en examinant l'action des trois dimensions de la CPC - capacité d'apprentissage (décomposée en modules A et A') ; capacité d'intégration (décomposée en modules B et B') ; capacité de management (décomposée en modules C et C') - sur le risque collaboratif désagrégé en deux risque principaux, à savoir le risque relationnel (scindé en incertitudes relationnelles et en attitudes des partenaires) et le risque de non-performance (scindé en incertitudes prévisionnelles et en complexité managériale).

#### LES PROPOSITIONS THEORIQUES

##### *La capacité d'apprentissage*

En phase de pré-formation de l'alliance, nous suggérons que l'expérience antérieure cumulée, somme des expériences individuelles ou dyadiques passées (voir *supra* la présentation de la CAC), améliore le processus de sélection mutuelle. Une mémoire organisationnelle des situations ainsi que des attitudes et des comportements des partenaires dans le cadre d'alliances passées est susceptible de réduire la difficulté à anticiper les situations futures et les réactions qu'elles sont en mesure d'engendrer chez les potentiels candidats au partenariat. Dès lors,

l'incertitude relationnelle est atténuée. Il en découle que l'apprentissage antérieur cumulé des partenaires affermirait le processus de sélection mutuelle et réduirait la difficulté à anticiper les situations futures, ce qui réduirait le risque relationnel. Par ailleurs, cette capacité d'apprentissage antérieure cumulée est estimée aider les entreprises à diminuer la complexité du management en leur permettant d'appréhender de manière plus sereine l'exigence d'alignement stratégique à laquelle elles vont devoir se prêter. De même, les expériences antérieures individuelles ou dyadiques des partenaires seraient susceptibles de développer chez chacun d'eux une conscience substantielle de l'importance de l'alignement des objectifs individuels sur les objectifs collectifs et d'amoindrir la défiance vis-à-vis des contraintes et des exigences qu'une telle manœuvre suppose. Ainsi, les entreprises anticiperaient d'autant plus facilement ces contraintes et les difficultés stratégiques et managériales auxquelles elles peuvent les confronter que les difficultés du management s'en trouveraient affaiblies. Il s'ensuit que l'apprentissage antérieur améliore la capacité des partenaires à discerner et à opérer l'alignement des objectifs, ce qui contribue à réduire la complexité du management de l'alliance. Ces considérations amènent à formuler la première proposition théorique.

Proposition 1 - Lorsque les firmes partenaires disposent d'une capacité d'apprentissage issue d'expériences d'alliance antérieures, elles améliorent le processus de sélection mutuelle, atténuent la difficulté à anticiper les situations futures et affermissent la capacité à discerner et à obtenir l'alignement de leurs objectifs. Dès lors, les risques prévisionnel et managérial vont être réduits.

En phase de post-formation de l'alliance, l'apprentissage inter-organisationnel et les mémoires relationnelles établies au cours de la collaboration augmentent l'aptitude des entreprises à anticiper l'incertitude relationnelle. Celle-ci serait diminuée. La capacité d'apprentissage conjointe des partenaires accroîtrait par conséquent la connaissance mutuelle et l'aptitude collaborative des partenaires, ce qui ferait baisser le risque relationnel. Les capacités relatives à la gestion des connaissances (articulation, codification et internalisation), illustrées par l'amélioration des processus de partage des connaissances et de création collective de celles-ci, devraient influencer négativement l'incertitude prévisionnelle. En effet, ces processus sont censés accroître l'aptitude des entreprises dans les phases de R&D collaborative, améliorer la capacité à gérer et réduire les difficultés relatives à tout projet d'innovation et à l'imprévisibilité de celui-ci et augmenter la qualité des interactions. Il en résulte que la capacité d'apprentissage commune consolide la création collective des connaissances et le partage de celles-ci entre les partenaires, renforçant ainsi la capacité de ces derniers à anticiper et gérer le risque prévisionnel. Par ailleurs, l'apprentissage inter-organisationnel et les mémoires relationnelles permettent de gérer aisément les difficultés relatives au caractère incomplet des

contrats, à la multiplicité des centres de décision et aux renégociations fréquentes pouvant en résulter ainsi qu'aux difficultés d'alignement stratégique et de coordination. Les stages de formation au partenariat et le développement des capacités du management accroissent, pour leur part, les capacités de ce dernier en matière de coordination et de gestion du caractère imprévisible, coûteux et chronophage de l'innovation. La capacité d'apprentissage conjointe augmenterait ainsi la capacité des coordinateurs de projets à surmonter les obstacles dus à l'incomplétude des contrats et à la multiplicité des centres de décision, rendant plus aisé dès lors le management de la complexité de l'alliance. Ce qui nous conduit à formuler la deuxième proposition théorique.

Proposition 2 - Lorsque les firmes partenaires développent une capacité d'apprentissage conjointe, elles augmentent leurs connaissances mutuelles, facilitent la création collective des connaissances et le partage de celles-ci et améliorent leur capacité de coordination. Dès lors, les risques managérial, prévisionnel et relationnel sont réduits.

*La capacité d'intégration*

En phase de pré-formation de l'alliance, la capacité d'intégration développée lors d'expériences collaboratives antérieures - qu'elles soient individuelles (propres aux entreprises) ou dyadiques (celles développées en commun par des firmes ayant déjà collaboré par le passé) - doit renforcer l'aptitude des entreprises à sélectionner les partenaires adéquats et à anticiper les attitudes futures qu'ils sont susceptibles d'avoir. Dès lors, l'incertitude relationnelle est réduite. Cette même capacité devrait, par ailleurs, accélérer les rapprochements en vue d'étudier l'opportunité de s'engager dans un projet commun et faciliter les discussions et la négociation pendant le processus d'alignement qui précède l'engagement et le conditionne. Nous en déduisons que la capacité d'intégration antérieure accroîtrait l'aptitude des partenaires à se choisir, à se rapprocher et à s'aligner ainsi qu'à anticiper les attitudes futures, ce qui réduirait les incertitudes prévisionnelle et relationnelle. De même, les capacités d'intégration antérieures fluidifieraient le travail des managers (ou coordinateurs) dans la phase de formalisation et de négociation de l'accord. Dans cette veine, ces capacités rendraient moins complexe le management de l'alliance. Aussi la capacité d'intégration antérieure cumulée allègerait-elle et simplifierait-elle la tâche du management, particulièrement en matière de formalisation et de négociation de l'accord, ce qui réduirait la complexité du management. Ce qui mène à formuler la troisième proposition théorique.

Proposition 3 - Lorsque les firmes partenaires jouissent de capacités d'intégration issues d'expériences d'alliances antérieures, elles accroissent l'aptitude collective à se choisir, se rapprocher et s'aligner et facilitent la formalisation et la négociation d'accords de collaboration. Dès lors, les risques relationnel, prévisionnel et managérial vont être réduits.

En phase de post-formation de l'alliance, les capacités interrelationnelles, la communication, la confiance, le dialogue, les structures relationnelles et les TIC sont censées soutenir les efforts de coordination, pallier le défaut d'unité du commandement résultant de la multiplicité des centres de décision et faciliter ou simplifier les renégociations dues au caractère incomplet par nature des contrats. De même, le management des conflits interviendrait en soutien à l'action de la structure de coordination, en cas d'oppositions liées au caractère imprévisible, coûteux ou chronophage de l'innovation, ou à la demande de renégociation des termes de l'accord par certains partenaires ou encore à l'incomplétude du contrat. Aussi les capacités interrelationnelles et le management intégratif des conflits réduiraient-ils la complexité managériale. En somme, la capacité d'intégration conjointe, en soutenant la coordination, en palliant le défaut d'unité du commandement et en rendant envisageables la gestion des conflits et les renégociations, réduirait les risques liés à la complexité du management. Le dialogue, le management intégratif des conflits et surtout la confiance aideraient par ailleurs à prévenir et à gérer les situations conflictuelles relatives à un comportement inapproprié ou déviant d'un ou plusieurs partenaires (engagement partiel, opportunisme, rivalités). *De facto*, ils réduiraient ainsi les risques relatifs à l'adversité partenariale. Nous retenons dans cette veine que la capacité d'intégration conjointe, en aidant à gérer les situations conflictuelles, voire à les prévenir, diminuerait les risques relatifs à l'adversité partenariale. Ces éléments permettent d'énoncer la quatrième proposition théorique.

Proposition 4 - Lorsque les firmes partenaires développent une capacité d'intégration conjointe, elles augmentent leur aptitude à gérer et prévenir les situations conflictuelles et accroissent la coordination de leur rapprochement. Dès lors, les risques relatifs à l'adversité partenariale et à la complexité du management de l'alliance s'en trouvent atténués.

#### *La capacité de management*

D'abord, concernant la capacité collective de management et l'incertitude prévisionnelle, en phase de pré-formation de l'alliance, disposer d'une capacité collective (donc antérieure, cumulée par une seule firme et/ou conjointe) d'analyse de l'environnement conduit les entreprises qui envisagent la formation d'une alliance à élaborer les diagnostics externes de manière à appréhender avec acuité les menaces et les opportunités qui prévalent dans le marché. Cela aide ces firmes à mieux évaluer l'opportunité de leur projet, l'intérêt de le mener en commun et les risques qu'elles pourraient avoir à affronter. L'intelligence économique susceptible d'être mise en œuvre vise à diminuer les niveaux d'incertitudes commerciale, financière et technologique. En phase de post-formation de l'alliance, la capacité collective à opérer dans les réseaux réduirait les risques d'incertitude. En effet, les réseaux établis des entreprises leur permettraient d'accéder à des informations substantielles stratégiques sur leurs

partenaires potentiels et sur les évolutions du marché. La capacité collective de management augmenterait à cet égard l'aptitude des entreprises à évaluer l'opportunité de leur décision d'alliance et les risques inhérents, faisant baisser ainsi l'incertitude prévisionnelle.

Ensuite, s'agissant de la capacité collective de management et de l'incertitude relationnelle, en phase de pré-formation de l'alliance, cette capacité d'analyse pourrait s'avérer utile dans le processus de sélection mutuelle. Au moyen des veilles concurrentielle et technologique qui pourront être menées, les entreprises sont supposées acquérir une meilleure connaissance des actifs et des objectifs de leurs futurs partenaires potentiels. Elles pourront ainsi mieux juger, en amont, du niveau de complémentarité envisageable de leurs actifs mutuels et de l'effectivité de leur alignement collectif. Cela réduirait en conséquence le risque d'incertitude relatif au comportement futur des partenaires. Il en est de même pour la capacité à interconnecter les réseaux avant ou pendant l'alliance. Comme pour le risque prévisionnel, cette capacité agirait sur les risques d'incertitude relationnelle en les faisant baisser. En effet, les réseaux des entreprises permettraient à celles-ci d'accéder à des informations sur leurs partenaires et accroîtrait ainsi la capacité d'alignement et de compréhension mutuelle. En somme, la capacité collective de management élèverait l'aptitude des firmes à évaluer la complémentarité de leurs actifs mutuels et l'effectivité - avant l'alliance ou pendant l'alliance -, ce qui réduirait l'incertitude relationnelle. En matière de capacité collective de management et de la complexité de celui-ci, cette disposition à l'analyse pourrait être utile dans le processus de sélection mutuelle, en phase de pré-formation de l'alliance. Comme face à l'incertitude relationnelle, les firmes auraient, par le truchement des veilles concurrentielle et technologique susceptibles d'être mises en place, une meilleure connaissance des actifs et des objectifs de leurs possibles partenaires futurs. Elles pourraient ainsi mieux évaluer, en amont, le niveau de complémentarité de leurs actifs mutuels et la vraisemblance de leur alignement collectif. Cela préviendrait la difficulté d'alignement pouvant entraîner des complications en termes de management.

Enfin, en phase de post-formation de l'alliance, la capacité à interconnecter les réseaux agirait également pour faire baisser les risques liés à la complexité de management de l'alliance. Ces réseaux, comme évoqué *supra*, conduisent en effet à obtenir des informations sur les partenaires et sur les évolutions du marché, rendant ainsi aisés l'alignement des partenaires et le management de l'alliance. Ces réseaux représentent, par ailleurs, des sources disponibles, censées répondre éventuellement aux besoins spécifiques des firmes, ce qui a pour effet de participer à la diminution des risques de non-performance dus aux difficultés du management. Dans cette perspective, la capacité collective de management augmenterait l'aptitude des

entreprises à évaluer la complémentarité de leurs actifs mutuels et l'effectivité - avant l'alliance et pendant l'alliance - de leur alignement collectif, ce qui atténuerait les risques d'échecs managériaux. Ces développements font émerger la cinquième proposition théorique.

Proposition 5 - Lorsque les firmes partenaires disposent d'une capacité collective de management inter-organisationnel, elles augmentent leur aptitude à évaluer l'opportunité de la décision d'alliance et la complémentarité de leurs actifs mutuels ainsi que l'effectivité - avant l'alliance et pendant l'alliance - de l'alignement collectif de leurs objectifs. Dès lors, les risques relatifs aux incertitudes prévisionnelles et relationnelles et à la complexité managériale de l'alliance s'en trouvent réduits.

## 2.2. TERRAIN EMPIRIQUE ET DESIGN METHODOLOGIQUE

Notre étude empirique porte sur les alliances de R&D biopharmaceutique (RDBP) des organisations opérant à Toulouse (France). Elle permet d'étudier les réponses des coordinateurs de ces collaborations aux risques collaboratifs. Le choix de ce territoire se justifie par son dynamisme en matière d'innovation translationnelle (Vézian, 2015).

Le dictionnaire médical Garnier Delamare définit la biopharmaceutique comme étant la « *science des relations entre les propriétés physico-chimiques des médicaments et leurs activités biologiques. Elle étudie les différents facteurs (...) qui influent sur résorption des médicaments dans l'organisme. Son but est d'obtenir, avec un principe actif, le meilleur effet thérapeutique, c'est-à-dire de présenter ce principe sous la forme pharmaceutique la plus efficace* »<sup>2</sup>. Sur les plans industriel et économique, le terme biopharmaceutique souligne la dualité qui caractérise ce secteur né de l'apparition des biotechnologies et leur intégration verticale à la R&D pharmaceutique jusque-là exclusivement fondée sur la chimie (Bartoli 2001, Gambardella 1995). Ce secteur est hétérogène et fait coexister des organisations aussi différentes que des entreprises pharmaceutiques de grande taille, des PME spécialisées dans les activités de biotechnologies - communément appelées *Biotechs* - et des instituts de recherche publics ou privés. La recherche collaborative est une constante du secteur motivée par la complémentarité entre les compétences, savoir-faire et ressources (Sultan Taieb, 2007). Les instituts de recherche et les Biotechs jouent un rôle prééminent dans les phases de conception et de développement d'un candidat médicament (Senker, 2006). Les laboratoires académiques s'occupent de la recherche fondamentale et de la mise au point des preuves de concepts. Les Biotechs exploitent ou valorisent les inventions et découvertes auprès des entreprises pharmaceutiques. Sultan Taieb (2007, p.2) relève la grande diversité des collaborations engagées : « *alliances entre petites sociétés de biotechnologies et grands laboratoires ou bien au sein d'un réseau de*

---

<sup>2</sup> Garnier Delamare (2004), « Dictionnaire illustré des termes de Médecine », Ed. 28, *Maloine*, pp.1046, p.108.

*sociétés de biotech, alliances centrées sur la phase de recherche/découverte, sur la phase de développement clinique du médicament ou bien portant sur la commercialisation du médicament, alliances de plus ou moins long terme, nécessitant l'instauration de relations plus ou moins étroites ».*

Des données secondaires externes (données publiques, articles de presse reconnus dans le domaine) et internes (documents de présentation de projets collaboratifs) ainsi que deux entretiens menés avec des responsables de structures fédératives (cf. tableau 4) ont permis d'appréhender la dynamique régionale de la recherche collaborative en biopharmaceutique. Une présentation aux investisseurs de la région Occitanie<sup>3</sup>, au mois de septembre 2018, présente la région comme étant le champion national pour les dépenses de R&D rapportées au PIB (3,74% en 2014 vs. 2,24% en France) et « *la première région à atteindre l'objectif de R&D (3% du PIB) fixé par la Commission Européenne dans la stratégie Europe 2020* ». Avec ses 30 000 chercheurs et ses 15 pôles de compétitivité, l'Occitanie encourage le développement d'un écosystème dynamique favorable au développement des projets collaboratifs. Le Panorama économique Occitanie<sup>4</sup> de la Chambre de Commerce de Toulouse, datant d'Avril 2018, présente le secteur de la « *Santé-Biotech* » comme étant « *un pôle d'excellence internationale* » à travers ses différentes branches dont la biotechnologie et l'industrie pharmaceutique-cosmétique. Toulouse, la capitale régionale, centralise une part importante de ce dispositif et la R&D y est portée par des secteurs privé et public actifs et synergétiques, spécialement dans le domaine de la biopharmaceutique. Le tableau 3 présente la richesse du dispositif et la variété des acteurs :

<b>11 structures publiques de R&amp;D biopharmaceutique (70 équipes)</b>	<b>51 structures privées de R&amp;D biopharmaceutique (dont 18 Start-ups)</b>	<b>5 structures Fédératives</b>
Centre de Physiopathologie de Toulouse Purpan (CPTP) ; Centre de Recherche en Cancérologie de Toulouse (CRCT) ; Centre de Recherche en Toxicologie Alimentaire (Toxalim) ; Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) ; Institut de Recherche en Santé Digestive (IRSD) ; Institut de Technologies Avancées en Sciences du Vivant (ITAV) ; Institut des Maladies Métaboliques et	AFFICHEM ; AMBIOTIS ; ANTABIO ; ANTI-OXIDANT POWER – AOP ; BIOMEDICAL AND GLOBAL CLINICAL SOLUTIONS ; BLOOD ASSAY SOLUTIONS (PROLOGUE BIOTECH) ; CERENIS THERAPEUTICS HOLDING ; CRITT BIOINDUSTRIES SOLUTIONS ; D.I.V.A EXPERTISE ; DENDRIS ; ENEAPHARM ; EURO PHARMAT ; EUROFINS AMATSIGROUP (AVOGADRO) ; EVOTEC ; FLASH THERAPEUTICS ; FLASHCELL (VECTALYS) ; FONDATION	Euromediag ; Nubbo (Incubateur Midi-Pyrénées) ; Pôle de Compétitivité Cancer-Bio-Santé (Bi-régional Occitanie/Nouvelle Aquitaine) ; Pôle de Compétitivité EUBIOMED (Bi-régional PACA/Occitanie) ;

<sup>3</sup> Région Occitanie, « Présentation aux investisseurs », Septembre 2018, p.11.

<sup>4</sup> CCI Toulouse, « Panorama économique Occitanie », Avril 2018, p.13.

Cardiovasculaires (I2MC) ; Institut Fédératif de Biologie (IFB Purpan) ; Institut National de la Recherche Agronomique (INRA). Laboratoire de Recherche en Médecine Régénérative (StromaLAB) Unité Différenciation épidermique et Auto-immunité Rhumatoïde (UDEAR).	RECHERCHE PHARMACEUTIQUE ; G.T.P. TECHNOLOGY ; GENOSKIN ; IMACTIV-3D ; INVIVOGEN ; KAYLA THERAPEUTICS ; LABORATOIRES PIERRE FABRE ; LEROY BIOTECH ; LIFESEARCH ; MEDES - INSTITUT DE MEDECINE ET PHYSIOLOGIE SPATIALES ; MISSION TEC ; ORFAGEN (FILIALE LABORATOIRES PIERRE FABRE) ; PHYSIOGENEX ; SELEXEL ; SPARTACUS-BIOMED ; UNIVERCELL BIOSOLUTIONS ; UROSPHERE. <b>+ 18 Start-ups</b>	Toulouse Tech Transfer (Société d'Accélération du Transfert de Technologies).
---	--	---

**Tableau 3** – Acteurs toulousains de la R&D biopharmaceutique  
(Source : auteurs)

En termes de méthodologie, comme cette recherche vise à comprendre les liens de collaboration entre les acteurs organisationnels, le recours à une étude qualitative paraît approprié tant cette démarche permet de rendre compte de la complexité de certains phénomènes sociaux et de mettre en évidence les mécanismes qui sont sous-jacents (Flick, 2009 ; Guba, 1990). Cette démarche permet, en outre, au chercheur de disposer d'une grande flexibilité afin d'adapter, voire-même de réorienter, sa recherche au contact du terrain et en fonction des données recueillies (Bryman, 1999). La méthode de collecte des données est celle des entretiens semi-directifs. Quatorze entretiens avec des coordinateurs d'alliances RDBP rattachés à des laboratoires publics, des entreprises biopharmaceutiques et des structures fédératives ont été menés entre février et octobre 2018 afin d'identifier les principaux risques collaboratifs perçus et les réponses apportées. Ils ont duré entre quarante-cinq minutes et deux heures. Les personnes interviewées appartiennent à trois grandes catégories : coordinateurs académiques, coordinateurs industriels et coordinateurs institutionnels (agents des structures fédératives). Ces entretiens ont eu lieu à Toulouse et fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription intégrale afin d'être exploités horizontalement et verticalement. Chaque entretien a donné lieu à un codage thématique manuel (analyse de contenu) par un des auteurs, structuré autour des questions de recherche (King, 1998). Dans une première phase, le codage a servi à relever les termes référents aux risques collaboratifs. Dans une seconde phase, il a permis de rattacher les éléments relevés aux catégories théoriques définies dans les propositions théoriques. Le tableau 3 présente les personnes interrogées, leurs fonctions, leurs organismes de rattachement et les durées des entretiens.

	Organisme	Nom et Prénom	Fonction	Durée
Structures publiques	Centre de Physiopathologie Toulouse Purpan - CPTP	Davignon Jean-Luc	Chercheur	1h40
		Guéry Jean-Charles	Directeur d'équipe de recherche	1h00
		Liblau Roland	Au moment de l'entretien : Directeur du centre de recherche	1h00
		Pelletier Lucette	Co-Directrice d'équipe de recherche	1h00
		Poupot Rémy	Professeur universitaire, chercheur et chargé de valorisation pour le centre de recherche	2h00
	Centre de Recherche en Cancérologie de Toulouse – CRCT	Cordelier Pierre	Chercheur	1h10
		Bezombes Christine	Chercheur	1h00
		Lautier Dominique	Chargée des partenariats scientifiques	1h00
		Poirot Marc	Directeur d'équipe de recherche	1h15
		Poupot Mary	Chercheur	1h00
Structures privées	Evotec	Paillasse Michaël	Alliance Manager	1h15
	Pierre Fabre	Krucynski Anna	Directrice du département « External innovation in Oncology »	1h00
Structures fédératives	Cancer-Bio-Santé	Monnié Alexis	Directeur Général	1h10
	Toulouse Tech Transfer	Saintouille Jean-Pierre et Puertolas Delphine	Au moment de l'entretien, respectivement, Président et responsable technique du pôle santé	0h45

**Tableau 4** – Liste des entretiens semi-directifs  
 (Source : auteurs)

### 3.3. RESULTATS ET DISCUSSION

Le matériau empirique collecté à travers les entretiens met en évidence tant les risques auxquels les alliances sont soumises que les CP mobilisées. Plusieurs dimensions du risque et de la CPC mises en lumière à travers la revue de la littérature sont repérables. Le tableau 5 présente une sélection d'extraits d'entretiens organisés par risques encourus et capacités déployées en réponse aux risques. Les verbatims sont classés par proposition théorique.

	Dimensions de la capacité	Types de risque	Verbatims illustratifs
<b>Proposition 1</b>	Capacité d'apprentissage propre à chaque partenaire issue d'expériences d'alliances antérieures	Risques prévisionnel et managérial	<p>"Dans cette collaboration-là, je connaissais tellement bien le partenaire que ça estompait beaucoup le besoin d'apprendre sur lui. Dans des cas pareils, c'est plus intuitif, la confiance existe déjà, ..." [1]</p> <p>"Quand on estime qu'un partenaire commet une erreur ou que les relations avec lui ne sont pas faciles ou pas évidentes, forcément on se dit qu'il ne faut plus faire pareil et on essaye, d'abord, d'aplanir les difficultés et, ensuite, d'en tirer des leçons pour ne pas les reproduire ou les vivre à l'avenir". [2]</p>

<b>Proposition 2</b>	Capacité d'apprentissage conjointe	Risques managérial, prévisionnel et relationnel	<i>"Concrètement, moi là où je fais très attention maintenant (dans le sens « je m'en méfie »), c'est les emails. La façon de rédiger un email ne traduit pas forcément l'état d'esprit du partenaire. Il ne faut pas se précipiter dans son jugement et s'arrêter, par exemple, sur la perception de prime abord. Mais plutôt prendre le temps de connaître les partenaires et bien les analyser en privilégiant, quand c'est possible, les échanges directs pour se forger une idée plus juste". [3]</i>
<b>Proposition 3</b>	Capacité d'intégration issues d'expériences d'alliances antérieures	Risques relationnel, prévisionnel et managérial	<i>"Quand on est dans la phase active du projet, on peut avoir à échanger tous les jours ou même plusieurs fois par jour. Et puis, quand on a fini sa partie et que les autres prennent le relai, on peut rester trois à quatre mois sans nouvelles. Le point de rencontre, c'est tous les 6 à 9 mois. Le coordinateur doit remettre tout le monde autour de la table en organisant des progress-reports pour qu'ils n'aient l'impression que le projet leur échappe". [4]</i>
<b>Proposition 4</b>	Capacité d'intégration conjointe	Risques relatifs à l'adversité partenariale et à la complexité du management de l'alliance	<i>"Dès que je sens une difficulté arriver je me mets immédiatement en contact avec les partenaires en question. On met les choses à plat, on discute des difficultés. Chacun dit sa vision. On prend une décision commune et on avance". [5]</i> <i>"Je vois mal comment on pourrait formaliser et théoriser dès le départ en disant une alliance se déroule comme ça : première étape, deuxième étape..., et voilà les choses et outils à mettre en place à chaque étape. Si on essayait de le faire, ça ne m'étonnerait pas que ça ne marche pas". [6]</i> <i>"Coordonner correctement, c'est avant tout laisser chacun s'exprimer d'abord, rapprocher les points de vue et fixer le cap en accord avec tout le monde". [7]</i>
<b>Proposition 5</b>	Capacité collective de management inter-organisationnel	Risques relatifs aux incertitudes prévisionnelles et relationnelles ainsi qu'à la complexité managériale de l'alliance	<i>"C'est vrai qu'il y a des gens qui souhaitent que tout soit très carré et encadré dès le départ. Mais d'expérience, deux personnes qui interagissent, il faut d'abord qu'elles se laissent du temps. Il ne faut pas que l'une des deux impose dès le départ une grille avec toutes les cases à cocher. Sur certains projets, cette phase a pu prendre deux ans". [8]</i> <i>"Comment tu fais d'habitude et comment on va faire ensemble ? Moi, Je pose systématiquement la question. Je n'arrive jamais - enfin je l'espère - ni ne donne l'impression d'arriver avec une idée toute faite et qui serait immuable". [9]</i>

**Tableau 5** – Acteurs toulousains de la R&D biopharmaceutique  
(Source : auteurs)

L'analyse des données obtenues fait ressortir plusieurs informations génériques sur les alliances de RDBP. Elles sont essentiellement complémentaires et partant, associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont différentes (« *En fonction de la maturation et de la technologie, on est amené à collaborer pour une question de moyens ou de compétences. D'ailleurs, je ne vois pas comment un projet aboutirait sans qu'il n'y ait recours à la collaboration* »). La complémentarité des compétences et des moyens est d'ailleurs la

première motivation qu'avancent les interviewés (« *Si chacun amène exactement la même chose, je ne vois pas comment ça pourrait être une collaboration* »). La qualité des relations humaines conditionne leur conclusion et leur succès (« *quelqu'un qui a des compétences complémentaires mais que je ne ressens pas, fera partie des personnes que je ne retiendrais pas pour une collaboration. C'est là une condition* »). Elles ont pour principaux objectifs, la candidature à un appel à financement exigeant de l'interdisciplinarité, l'avancement d'un projet de recherche ou d'une phase de développement précise et la valorisation des résultats de la recherche académique auprès des industriels du secteur. Leur structure est conglomérale et leur périmètre est évolutif et adaptatif, dépendant de l'avancement du projet. Il est rare que l'ensemble des partenaires participe à l'intégralité du processus. L'alliance consiste en un ensemble de groupes de travail qui sont recomposés en fonction des besoins de chaque phase du projet. L'analyse des données révèle également que la gestion de l'alliance réfère pour les coordinateurs à la gestion du temps, des risques (« *Je dirai de manière pragmatique que gérer l'alliance c'est faire en sorte que les objectifs soient atteints dans les temps et donc s'assurer que les jalons qu'on avait posés soient respectés. Cela implique forcément la gestion du risque. Les risques doivent être anticipés au maximum voire-même prévus dès qu'une collaboration est envisagée* ») et du facteur humain (« *il ne faut pas négliger la qualité des relations humaines* »). Les risques encourus soulevés sont de types « *techniques* » et relationnels. Cette approche corrobore notre décomposition du risque collaboratif en risques relationnels et de non-performance.

Les verbatims [1] et [2] soulignent l'importance des collaborations passées dans le développement de capacité de gestion de l'alliance et des risques encourus. Former une nouvelle alliance avec un ancien partenaire permet d'être plus (« *intuitif, la confiance existe déjà* »). La confiance a d'ailleurs largement été présentée dans la littérature comme étant un instrument de contrôle au cœur de la gestion des risques collaboratifs (Alvarez et Barney, 2001 ; Delerue, 2004 ; Doz, 1996 ; Sawers *et al.*, 2008). Accumuler une expérience des difficultés et faire face à des erreurs ou des conflits dispense aussi des enseignements utiles aux futures collaborations en matière de sélection des partenaires et de gestion de l'imprévu (« *On en tire des leçons. On ne sera pas surpris la prochaine fois qu'on aura à revivre la même chose et on saura quoi faire* »). L'expérience a déjà été présentée dans la littérature comme étant un facteur de diminution du risque (Billitteri *et al.*, 2013). Les expériences passées sont ainsi constitutives de connaissances accumulées par un partenaire au fur et à mesure des alliances qu'il conclut ce qui le dote d'une capacité en matière de gestion des risques relatifs à l'incertitude et à la difficulté de management à l'occasion des futures alliances. Les témoignages recueillis corroborent donc notre première proposition théorique soulignant le rôle de la capacité

d'apprentissage propre à chaque partenaire issue d'expériences d'alliances antérieures dans la réduction des risques prévisionnel et de management.

Le verbatim [3] soulève la question de la communication entre les partenaires et l'importance du temps laissé à la socialisation. Ne pas se laisser aller à des aprioris hâtifs au premier malentendu et privilégier les contacts directs favorisant la connaissance mutuelle et l'instauration d'une relation saine et positive. Le verbatim [4] vise l'importance d'un contact périodique constant entre les partenaires même dans les phases d'un projet qui ne nécessitent pas l'implication de tous. Le but étant de sauvegarder l'unité des alliés et le sentiment d'appartenance au projet commun. Le coordinateur est présenté comme étant le responsable et le garant de cette cohésion par sa tenue de points d'avancement réguliers. Ces deux verbatims portent ainsi sur l'importance de la construction d'une connaissance mutuelle entre les partenaires et d'une connaissance générale conjointe de l'avancement du projet. Ces verbatims lient ainsi l'apprentissage conjoint à la réduction des risques managériaux et relationnels mais ne réfèrent pas au risque prévisionnel. Notre deuxième proposition théorique n'est que partiellement corroborée.

Le verbatim [5] réfère à la gestion du risque prévisionnel qui supposerait une action immédiate et concertée dès qu'une difficulté apparaît (« *Mes expériences m'ont appris que dès que je sens une difficulté arriver je dois me mettre immédiatement en contact avec les partenaires en question. On met les choses à plat, on discute des difficultés. Chacun dit sa vision. On prend une décision commune et on avance.* » [5]) Les expériences passées donnent à notre interviewé les capacités de détection des difficultés et lui permettent ainsi d'agir de façon préventive contre des risques potentiels. La troisième proposition théorique paraît ainsi corroborée.

Les verbatims [6] à [9] traitent de l'importance de l'horizontalité de la relation entre les partenaires (« *il est obligatoire de s'adapter un minimum aux gens qu'on a en face* »). Tous les partenaires doivent être acteurs et décideurs (« *Coordonner correctement, c'est avant tout laisser chacun s'exprimer d'abord, rapprocher les points de vue et fixer le cap en accord avec tout le monde* »). Les capacités d'intégration propres à chaque partenaire ou conjointes et les capacités managériales agiraient ainsi sur les risques relationnels et réduiraient la difficulté de management de l'alliance à travers l'adaptation mutuelle et la concertation entre les partenaires. Ce qui corrobore les propositions théoriques 4 et 5.

## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est d'examiner l'impact de la CPC sur les risques collaboratifs dans les alliances de R&D. La réflexion menée s'inscrit dans la lignée de la littérature consacrée aux facteurs de succès des alliances stratégiques. Nous avons ainsi porté notre intérêt aux facteurs de risque dont nous avons dressé la liste et la typologie et décrit les externalités à partir de la littérature académique consacrée à ce sujet. Nous nous sommes ensuite

penchés sur la CPC pour en souligner les avantages en matière de protection potentielle contre les risques collaboratifs dans les alliances. Les développements entrepris ont permis de décomposer la CPC en capacités d'apprentissage, d'intégration et de management et de distinguer les risques de non-performance des risques relationnels, respectivement désagrégés à leur tour en incertitudes prévisionnelles et complexité managériale et en incertitudes relationnelles et attitudes des partenaires. Le schéma conceptuel établi expose l'action des trois dimensions de la CPC sur les deux types de risques relationnels et conduit à mettre en exergue cinq propositions théoriques mises à l'épreuve à travers une étude empirique portant sur les alliances de RDBP à Toulouse. Les propositions théoriques ont été corroborées.

L'apport majeur de la réflexion menée consiste à souligner l'importance de la catégorisation croisée des risques collaboratifs des alliances de R&D et des réponses à apporter en termes de CPC, ce qui n'a pas été réalisé dans les travaux antérieurs. En d'autres termes, il s'agit de mettre l'accent sur le rôle de la CPC en matière de prise en compte des risques collaboratifs dans ces alliances.

Cette recherche n'est cependant pas exempte de limites qui sont autant de voies de recherches futures. La première est liée aux spécificités du secteur de la biopharmaceutique. La collaboration en est une constante ce qui peut être de nature à réduire la diversité et l'intensité des risques encourus. Les acteurs sont coutumiers de ce type de relations inter-organisationnelles et développent au fil du temps des mécanismes spontanés qui facilitent et protègent l'interaction. La deuxième limite est liée à une investigation et une analyse qui ne tiennent pas compte de la typologie des alliances fondée sur la nature des partenaires qui les composent (public-public, privé-privé, public-privé). Là aussi, la diversité et l'ampleur des risques ainsi que les réponses apportées peuvent être différentes selon le type d'alliance. La troisième limite est relative au nombre restreint d'entretiens menés et au non-respect d'un équilibre entre les membres d'organismes de recherche publique interrogés et ceux travaillant chez des industriels.

## RÉFÉRENCES

- Alvarez, S. A. et Barney, J. B. (2001), How Entrepreneurial Firms can benefit from Alliances with Large Partners, *Academy of Management Executive*, 15: 1, 139-148.
- Amit, R. et Schoemaker, P. J. H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anand, B. N. et Khanna, T. (2000), Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances, *Strategic Management Journal*, 21, 295-315.
- Barney, J. (2001), Is the Resource-based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, *Academy of Management Review*, 26, 41-56.
- Barringer, B. R. et Harrison, J. S. (2000), Walking a Tightrope: Creating Value Through Inter-Organizational Relationships, *Journal of Management*, 26: 3, 367-403.
- Bartoli, F. (2001), Système national d'innovation : caractéristiques et perspectives pour les industries de santé en France, *Education et Formation*, n°59, avril-juin, 99-112.
- Billitteri, C. Giovanna, L. N. et Perrone, G. (2013), How risk influences the choice of governance mode in biopharmaceutical inter-firm relationships, *International Business Review*, 22, 932-950.
- Blanchot, F. (2006), Alliances et Performances. Un Essai de Synthèse, *Cahier de recherche CREPA-DRM*, 43.
- Borgatti, S. P. et Foster, P. C. (2003), The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, *Journal of Management*, 29: 6, 991-1013.
- Bruce, M. Leverick, F. Littler, D. et Wilson, D. (1995), Success Factors for Collaborative Product Development: A Study of Suppliers of Information and Communication Technology, *R&D Management*, 25, 33-45.
- Bryman, A. (1999), The debate about quantitative and qualitative research, in Bryman, A. et Burgess, R. G. *Qualitative research*, Sage Thousand Oaks.
- Capaldo, A. (2007), Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability, *Strategic Management Journal*, 28: 6, 585-608.
- Coase, R. H. (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, 4: November, 386-405.
- Das, T. K. et Teng, B. S. (1996), Risk Types and Inter-firm Alliance Structures, *Journal of Management Studies*, 33, 827-843.
- Das, T. K. et Teng, B. S. (2000), Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspectives, *Organization Science*, 11, 77-101.
- Delerue, H. (2004), Performance des alliances : une gestion duale du risque relationnel, *13e conférence de l'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin, 1-32.
- Dodgson, M. (1993), Learning, Trust and Technological Collaboration, *Human Relations*, 26, 77-95.
- Doz, Y. et Hamel, G. (1998), *Alliance Advantage*, Boston: Harvard Business School Press.
- Doz, Y. L. (1996), The Evolution Of Cooperation In Strategic Alliances: Initial Conditions Or Learning Processes?, *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Draulans, J. DeMan, A. P. et Volberda, H. W. (2003), Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance, *Long Range Planning*, 36: 2, 151-166.
- Duysters, G. Kok, G. et Vaandrager, M. (1999), Crafting Successful Strategic Technology Partnerships, *R&D Management*, 29, 343-351.
- Dyer, J. H. Kale, P. et Singh, H. (2001), How to Make Strategic Alliances Work: Developing a Dedicated Alliance Function is Key to Building the Expertise Needed for Competitive Advantage, *Sloan Management Review*, 42, 37-43.
- Flick, U. (2009), An introduction to qualitative research, *Sage Publications Limited*.
- Fourastié, J. (1979), Les trente glorieuses : La révolution invisible de 1946 à 1975, *Hachette Pluriel*, N° 8363, Paris, 300p.
- Gambardella, A. (1995), Science and innovation: the US pharmaceutical industry during the 1980's, *Cambridge University Press*.
- Garrette, B. et Dussaugé, P. (1995), Les Stratégies d'Alliance, Paris : Les Editions d'Organisation, in Puthod, D. et Thevenard-Puthod, C. (2006), Coopération, Tensions et Conflit dans un Réseau d'Innovation Construit Autour d'une PME, *Revue Française de Gestion*, 164, 181-204.
- Gil, M. J. A. et de la Fe, P. G. (1999), Strategic Alliances, Organisational Learning and New Development: The Cases of Rover and Seat, *R&D Management*, 29, 423-426.
- Grant, R. M. (1991), Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33: 3, 114-135.
- Guba, E.G. (1990), The paradigm dialog, *Sage Publications*, London.
- Gulati, R., et Singh, H. (2002), The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43, 781-814.
- Hagedoorn, J. (1993), Understanding the Rational of Strategic Technology Partnering. Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences, *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.
- Hagedoorn, J. et Duysters, G. (1997), Satisfying Strategies in Dynamic Inter-Firm Networks – The Efficacy of Quasi-Redundant Contacts, *MÉRIT Working Paper*, 97-116.
- Heimeriks, K. H. et Duysters, G. (2007), Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process, *Journal of Management Studies*, 44: 1, 25-49.
- Hitt, M. A. Keats, B. W. and De Marie, S. M. (1998), Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21<sup>st</sup> century, *Academy of Management*

- Executive*, 12: 4, 22-42.
- Jeffery, K. Jovalekic, A. Verriotis, M. et Hayman, R. (2013), Navigating in a three-dimensional world, *The Behavioral and Brain Sciences*, 36: 5, 523-543.
- Kale, P. Dyer, J. H. et Singh, H. (2002), Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function, *Strategic Management Journal*, 23: 8, 747-767.
- Khanna, T. Gulati, R. et Nohria, N. (1998), The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope, *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.
- King, N. (1998), Template Analysis, in G. Symon, & C. Cassell (dir.) *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide*, Sage Publications Ltd, 118-134.
- Kogut, B. et Zander, U. (1996), What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, *Organization Science*, 7, 502-518.
- Kohtamäki, M. et Rabetino, R. (2015), Review of Alliance Capabilities, *31<sup>th</sup> Annual IMP Conference and Doctoral Colloquium*, 25-29 August 2015, University of Southern Denmark Kolding.
- Krishnan, R. et Martin, X. (2006), When Does Trust Matter to Alliance Performance?, *Academy of Management Journal*, 49: 5, 894-917.
- Majchrzak, A. Jarvenpaa, S. L. et Bagherzadeh, M. (2014), A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics, *Journal of Management*, 21: 10, 1-23.
- March, J. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87.
- Meschi, P. (2005), Apprentissage d'Expériences des Partenaires et Survie des Coentreprises, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8 : 4, 121-152.
- Osborn, R. N. et Hagedoorn, J. (1997), The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks, *Academy of Management Journal*, 40, 261-278.
- Ouchi, W. G. (1980), Market, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Parkhe, A. (1993), Strategic Alliances Structuring: A Game Theory and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, *Academy of Management Journal*, 36, 794-829.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of The Firm*, Oxford University Press.
- Pisano, G. P. (1990), The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 35, 153-76.
- Préfontaine, L. Skander, D. et Ramonjavelo, V. (2009), La Capacité Partenariale, Pilier de la Réussite d'un Partenariat Public-privé, *Revue française d'administration publique*, 2: 130, 323-336.
- Puthod, D. et Thevenard-Puthod, C. (2006), Coopération, Tensions Et Conflit Dans Un Réseau d'Innovation Construit Autour d'Une PME, *Revue Française de Gestion*, 164, 181-204.
- Robertson, T. S., et Gatignon, H. (1998), Technology Development Mode: A Transaction Cost Conceptualisation, *Strategic Management Journal*, 19, 515-531.
- Rogers, D. (1996), The Challenge of Fifth Generation R&D, *Research Technology Management*, 39, 33-41.
- Roy, P. (2010), Les nouvelles stratégies concurrentielles, L'hypercompétition : l'ère de la perturbation, *La Découverte*, Chapitre IV, 71-90.
- Rugman, A. M. et Verbeke, A. (2002), Edith Penrose's Contribution to the Resource-based Views of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 23, 769-780.
- Sadowski, B. et Duysters, G. (2008), Strategic Technology Alliance Termination: An Empirical Investigation, *Journal of Engineering and Technology Management*, 25: 4, 305-320.
- Sawers, J. L. Pretorius, M. W. et Oerlemans, L. A. G. (2008), Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa, *Technovation*, 28: 4, 171-182.
- Senker, J. (2006), Biotechnology alliances in the European pharmaceutical industry: past, present and future, *ICFAI Journal of Business Strategy*, 3: 3, 24-39.
- Seung, H. P. et Ungson, G. R. (2001), Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure, *Organization Science*, 12, 37-53.
- Steensma, H. K. (2000), Explaining IJV Survival in Transitional Economy Through Social Exchange and Knowledge-based Perspectives, *Strategic Management Journal*, 21, 831-851.
- Sultan-Taieb, H. (2007), Le rôle des alliances inter-entreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur biopharmaceutique, *Laboratoire d'Economie et de Gestion*, Université de Bourgogne, 19p.
- Teece, D. (1977), Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-how, *Economic Journal*, 87, 242-261.
- Thomke, S. et Kuemmerle, W. (2002), Asset Accumulation, Interdependence and Technological Change: Evidence from Pharmaceutical Drug Discovery, *Strategic Management Journal*, 23, 619-635.
- Vézian, A. (2015), Le point de vue du sociologue sur la recherche translationnelle à partir du cas de la cancérologie, *Cahiers Droit, Sciences & Technologies*, 5, 45-60.
- Wang, Y. et Rajagopalan, N. (2015), Alliance Capabilities: Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 41: 1, 236-260.
- Wernefelt, B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williamson, O. (1993), Opportunism and its Critics, *Managerial and Decision Economics*, 14, 97-107.
- Zahra, S. et George, G. (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, 17, 185-203.