

Management des relations d'alliance dans les PME de la biotechnologie : Confiance ou Contrat ?

Hélène Delerue

Groupe ESSCA

1, rue Lakanal

BP 3048

F- 49003 Angers cedex 01

Helene.delerue@wanadoo.fr

Eric Simon

Groupe ESSCA

1, rue Lakanal

BP 3048

F- 49003 Angers cedex 01

e.simon@essca.asso.fr

Résumé

L'asymétrie entre les partenaires représente une dimension pouvant affecter le management des relations d'alliance. Plus particulièrement, dans le secteur de la biotechnologie, l'asymétrie résulte du différentiel de taille entre les organisations, cause de multiples disparités tant en termes de culture, de pouvoir ou de compétences. Peu d'études s'intéressent à la manière dont une petite et moyenne entreprise gère les risques relationnels en fonction du degré d'asymétrie caractérisant la relation d'alliance. Il s'agit précisément de la question abordée dans cet article. Nous soutenons que le degré d'asymétrie conditionne la gestion des risques, alors que la perception des risques en est indépendante.

Mots clefs : Alliance degré d'asymétrie Risque relationnel Confiance Contrat

Management des relations d'alliance dans les PME de la biotechnologie : Confiance ou Contrat ?

Introduction

Le degré d'asymétrie entre les partenaires représente une dimension pouvant affecter le management des relations d'alliance. Plus particulièrement dans le secteur de la biotechnologie, l'asymétrie résulte principalement du différentiel de taille entre les organisations, cause de multiples disparités tant en termes de culture, de pouvoir ou de compétences (Sapienza et Stork, 2001).

Il est généralement admis que les alliances avec les grandes entreprises sont des outils puissants pouvant permettre aux petites de transformer leurs savoir-faire technologiques en produits commercialisables. Néanmoins les recherches antérieures renvoient à des conclusions antagonistes. Si certaines mettent en évidence les avantages et les performances potentielles des alliances asymétriques (Baum et al., 2000 ; Stuart, 2000), d'autres montrent qu'à travers ce type de relations, les start-up ne retirent pas toujours les bénéfices attendus (Miles et al., 1999). L'étude menée par Alvarez et Barley (2001) révèle que 80% des entrepreneurs se sentent exploités par leur partenaire lorsqu'il s'agit d'une grande entreprise. Selon Veugelers et Kesteloot (1995), les grandes entreprises adoptent facilement des comportements opportunistes dans leurs accords avec des petites. Intuitivement, il semblerait que les accords entre grandes et petites entreprises soient plus difficiles à gérer que les accords entre entreprises de même taille. Ainsi, Das et Teng (2001a) suggèrent que le degré d'asymétrie entre les partenaires accroisse la perception du risque relationnel.

Le risque relationnel se définit comme étant un risque spécifique aux relations d'alliance ; il est mesuré par la probabilité et les conséquences d'un comportement opportuniste de la part du partenaire (Nooteboom, 1996). Le risque relationnel apparaît être un concept multidimensionnel. En effet, certains risques sont perçus du fait de l'existence de la relation

d'alliance, d'autres sont associés à des comportements insatisfaisants. Peu d'études adoptent une approche comparative quant à la manière dont une petite entreprise gère les risques relationnels, en fonction du degré d'asymétrie caractérisant ses relations d'alliance.

Il s'agit précisément de la question abordée dans cet article. Nous soutenons que dans les relations d'alliance, l'asymétrie conditionne la gestion des risques relationnels, mais que toutefois la perception des risques en est indépendante.

Madhok (1995) définit deux modes de gestion dans les alliances : un mode formel reposant principalement sur le contrat et un mode informel, communément associé à la notion de confiance, et qui s'appréhende au fil du développement de la relation. La littérature sur les alliances suggère que la confiance soit un élément bien plus significatif que le contrat (Gulati, 1995 ; Larson, 1995 ; Ring et Van de Ven, 1994). Néanmoins, les disparités culturelles et organisationnelles qui caractérisent les relations entre grandes et petites entreprises rendent difficiles la construction de la confiance. C'est cet aspect de la relation asymétrique qui fait du contrat le moyen le plus approprié pour gérer les risques. Dans les relations entre entreprises de taille identique, les similarités culturelles et organisationnelles facilitent le développement harmonieux de la relation et favorisent les investissements relationnels (Garcia-Canal et al., 2003) ainsi que le passage du formel à l'informel (Ring et Van de Ven, 1994). La confiance devient alors une approche adéquate du management des risques.

Ces deux voies alternatives du management des risques dans les relations symétriques (partenaires de taille identique) et dans les relations asymétriques (relations petites entreprises et grands entreprises) ont été testées à partir de données relatives à 344 relations d'alliances contractées par des entreprises européennes de la Biotechnologie. Nous présentons dans une première partie, une analyse de la perception des risques relationnels et les modes possibles de management de ces risques selon le degré d'asymétrie dans les relations d'alliance. Une

deuxième partie est consacrée à la méthodologie de la recherche et aux résultats obtenus. L'article se termine par une discussion de ces résultats et des principales conclusions.

Perception des risques relationnels et degré d'asymétrie

Dans le secteur de la biotechnologie, les petites et moyennes entreprises (PME) créent des relations d'alliances tant avec des entreprises de taille similaire qu'avec des grands groupes. Ces PME font généralement face à des contraintes financières, et cherchent à travers leurs accords de coopération avec des grandes entreprises, à accéder au capital particulièrement lorsque les financements sont difficiles (Lerner et al, 2003) ou à accéder au marché (Hill et Rothaermel, 2003). Conséquemment, les alliances « biotech-multinationale » ont souvent pour objectifs le développement et la commercialisation des produits alors que les alliances biotech-biotech se caractérisent généralement par des transferts de technologie. A titre d'illustration l'alliance Protéus et Degussa (alliance Biotech-Multinationale) avait pour objectif l'industrialisation à grande échelle d'un nouveau biocatalyseur destiné à la fabrication de produits de haute performance pour cosmétiques. En revanche, le contrat de partenariat entre Ipsogen et Oncodesign (alliance biotech-biotech) portait sur la découverte de nouvelles thérapies anti-cancéreuses.

Dans le cadre des relations asymétriques, le rôle de source de financement de la grande entreprise contribue à sa position dominante dans la relation. Un pouvoir de négociation faible dans la phase initiale conduit souvent la petite entreprise à concéder un montant disproportionné de droits de contrôle à son partenaire plus puissant. (Lerner and Merges, 1998).

Si la petite entreprise bénéficie d'avantages grâce à ces accords, le degré d'asymétrie existant peut constituer une barrière au succès de la coopération (Doz et Hamel, 1998). Des différences de structures organisationnelles, de culture, de valeurs et de normes résultent souvent des différences de taille (Doz, 1996 ; Sapienza et Stork, 2001). Dans les petites

entreprises, les frontières entre les différentes fonctions sont beaucoup plus perméables, les structures organisationnelles sont souvent plus horizontales que verticales. Les procédures sont moins formalisées et sont souvent ancrées dans les mémoires individuelles. D'une manière générale, les petites et moyennes entreprises sont décrites comme étant plus flexibles et plus innovantes que les grandes (Schaan et Kelly, 1996). Par conséquent, elles sont quelquefois frustrées lorsqu'elles doivent faire face à la lenteur bureaucratique de la grande entreprise (Doz, 1996). Par ailleurs, Bleeke et Ernst (1995) suggèrent que le partenaire le plus fort a souvent l'objectif caché de racheter le plus faible. Lerner et Merges démontrent que la répartition des droits de propriété est positivement corrélée aux niveaux des ressources financières de la PME de la biotechnologie de telle sorte que plus la dépendance financière est importante plus l'attribution des droits de propriété se fait au profit de la grande structure. Osborn et Baughn (1990) soutiennent que les petites entreprises sont plus vulnérables au comportement opportuniste de leur partenaire. Enfin, selon Das et Teng (2001a), il existerait vraisemblablement une relation positive entre le degré d'asymétrie et le niveau de perception du risque de comportement opportuniste. Par conséquent, nous suggérons que les risques soient d'autant plus perçus que le degré d'asymétrie entre les partenaires est élevé.

Hypothèse 1 : Plus le degré d'asymétrie entre les partenaires est élevé, plus les risques relationnels seront perçus

Management des risques et degré d'asymétrie : confiance ou contrat ?

Dans cette section, nous analysons comment le degré d'asymétrie influence le choix entre confiance et contrat en tant qu'alternative dans la gestion des risques dans les relations d'alliance.

Les travaux sur la gouvernance et la maîtrise des risques se regroupent en deux catégories. Si, les premiers reposent sur une approche par les contrats, les seconds ont cherché à identifier le chemin idéal de croissance et de développement de la relation conduisant à la construction de

la confiance (Ring et Van de Ven, 1994) et du capital relationnel (Kale et al., 2000). Toutefois, la littérature sur les alliances (Gulati, 1995; Johnson, et al., 1996 ; Noorderhaven, 1996; Ring and Van de Ven, 1994) considère souvent la confiance comme l'un des mécanismes de contrôle les plus performants. Selon certains auteurs, les contrats ne constituent pas des instruments de contrôle des risques (Parkhe, 1993 ; Romelaer, 1999). Cependant, le consensus quant au rôle des contrats, ou quant au lien existant entre contrat et confiance est faible. Dans une étude empirique des relations client-fournisseur, Nooteboom et al. (1997) démontrent que le contrat permet de limiter les comportements opportunistes et a un effet négatif sur la perception du risque relationnel. Est-il préférable de « faire confiance » ou de « ne pas faire confiance » ? La confiance se substitue-t-elle au contrat ? Ou alors les entreprises incluent-elles à la fois la confiance et le contrat dans le processus de construction de leur relation de coopération ? La confiance renforce les liens dans la relation et ce pour deux raisons. D'une part, elle nécessite des investissements relationnels qui représentent des coûts irrécouvrables (Garcia-canal et al., 2003). D'autre part, elle réduit les coûts de transactions (Zaheer et al., 1998) et accroît la valeur transactionnelle (Zajac et Olsen, 1993). Dans cette perspective, elle est un facteur motivant qui favorise les comportements coopératifs. Parallèlement, le contrat permet aux entreprises d'établir des mesures de contrôle de manière à se protéger d'un potentiel comportement opportuniste. Plus particulièrement, une entreprise qui réalise des investissements spécifiques tentera de s'assurer que son partenaire ne cherchera pas à s'approprier la quasi-rente associée à cet investissement (Klein, et al., 1978). Les contrats ont donc pour objectifs de détecter et sanctionner les comportements non coopératifs. Par conséquent, contrat et confiance apparaissent comme étant deux approches alternatives du management des relations d'alliance. Ces deux modes de contrôle sont fortement reliés. En effet, selon Zaheer et al. (1995), la confiance n'est pas un substitut au besoin de contrôle formel. Cependant, l'excès de formalisme peut anéantir la

confiance et peut ainsi générer de la méfiance (Dei Ottati, 1994 ; Bernheim et Whinston, 1998) et accentuer les conflits (Van de Ven et Walker, 1984). Les mécanismes légaux ne peuvent restaurer la confiance que dans des contextes particuliers (Sitkin et Roth, 1993). Les entreprises qui concluent des relations d'alliance peuvent par conséquent, choisir de gérer les risques en privilégiant soit le contrôle formel, soit la confiance et la qualité relationnelle. Dans cette recherche, nous postulons que l'arbitrage entre contrat et confiance est relatif au degré d'asymétrie existant entre les partenaires.

La relation d'alliance se construit et se développe généralement selon un processus comprenant plusieurs étapes de négociation, d'engagement et d'exécution qui se répète de manière séquentielle (Doz, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1994). De ce processus d'évolution émergent des valeurs et des normes jugées équitables, qui minimisent les coûts de transaction comparativement aux contrats (Zaheer et al., 1998). Ces processus sont ancrés dans les relations sociales (MacNeil, 1978 ; Heide et John, 1992) et permettent de minimiser le risque relationnel (Das et Teng , 2001). Les mécanismes sous-jacents à ces processus sont à la fois « économiques » et « sociaux » (Poppo et Zender, 2002). Les économistes soulignent l'origine rationnelle et calculatoire de la gouvernance relationnelle. Les sociologues considèrent que la gouvernance relationnelle dérive des normes et des liens sociaux qui émergent des relations antérieures (Uzzi, 1997). Ainsi, la confiance est considérée comme un trait particulier ancré dans ces liens sociaux (Gulati, 1998). Pour les économistes, le statut de « relation de confiance » est conditionnel aux bénéfices futurs escomptés, la confiance n'ayant de sens que si elle s'intègre dans la recherche calculatoire de l'intérêt personnel (Williamson, 1993). Par ailleurs, un niveau minimum de confiance est nécessaire dans la phase construction de la relation d'alliance (Ingham et al., 2000). La vulnérabilité liée à cette forme de la confiance conduit Ring (1996) à la qualifier de « fragile » : en effet, dans ce cas la confiance à laquelle se réfèrent les partenaires s'appuie sur des prévisions qui peuvent ou ne

peuvent se réaliser. Barney et Hansen (1994) concluent que cette forme de confiance n'existe que lorsque la probabilité d'occurrence de l'événement menaçant, est quasi-nulle. En d'autres termes « *s'il n'existe aucune menace liée à la sélection adverse, à l'asymétrie d'information, au hasard moral, au hold-up ou autres causes, alors la confiance sera la norme de l'échange.* ». La décision de « faire confiance » s'assimile « *à la bonne volonté d'une personne à accroître sa vulnérabilité face aux actions d'une autre dont il ne peut contrôler le comportement* » (Hosmer, 1995). Selon Ring (1996), cette forme de confiance est aussi celle décrite par Mc Allister (1995) sous le terme de « cognitive-based-trust ». La confiance « s'appuie sur la connaissance » dans le sens où « *nous choisissons ceux à qui nous voulons faire confiance et nous justifions ce choix par ce que nous entendons être de bonnes raisons* » (McAllister, 1995). La confiance « fragile » constitue la dimension structurelle de la confiance chez Madhok (1995), qui est essentielle pour la création de la relation mais n'est pas une condition suffisante pour sa continuité. Elle se distingue donc de la « résilient confiance » c'est à dire « *la croyance non calculatoire en l'intégrité morale ou le goodwill des autres, dont les acteurs économiques dépendent pour la réalisation des buts collectifs et individuels quand ils s'impliquent dans une relation aux résultats futurs imprévisibles* ». Elle est une « *forme particulière du sentiment de sécurité* » pour Giddens (1990). « *Elle résulte de relations d'alliances répétées entre les partenaires qui les obligent à se comporter loyalement et non de manière opportuniste* ». (Gulati, 1995)

Les différences de culture, de valeurs et de normes qui caractérisent les relations entre les grandes et petites entreprises, rendent souvent plus compliquée la gestion de ces relations. Il a été largement démontré que les similarités dans les valeurs et les normes permettent la réduction des coûts de transaction entre les partenaires et peuvent ainsi constituer des instruments de contrôle par le comportement (Das et Teng, 1998). Selon Ring et Van de Ven (1994), les relations d'alliance peuvent être vues comme des « *mécanismes socialement*

imaginés pour l'action collective, continuellement façonnés et restructurés par des actions et les interprétations symboliques des parties impliquées ». Par conséquent, des dissimilarités entre les acteurs sociaux peuvent avoir un effet négatif sur la qualité des interactions dans la relation ; l'incompatibilité pouvant en effet conduire à des relations de travail contre-productives caractérisées par des différents et des soupçons. De fait, les dissimilarités entravent le développement harmonieux de la relation et la construction de la « résilient » confiance (Sarkar, et al., 2001), et rendent difficile le travail coopératif et les phénomènes de socialisation (Smith et Barclay, 1997).

En revanche, un degré d'asymétrie faible facilite la flexibilité et l'adaptation de la relation à son environnement. La capacité au changement, en retour, donne naissance à des normes relationnelles (Macneil 1980), et génère de hauts niveaux de tolérance. Par conséquent, les faibles degrés d'asymétrie devraient encourager la construction du capital relationnel.

En référence à la théorie de la justice procédurale, un système équitable est une condition essentielle au succès. Selon Das et Teng (2001a), lorsqu'il existe des asymétries considérables entre les partenaires, il est difficile de mettre en place un tel système. Le partenaire le plus faible aura tendance à croire qu'il est exploité. Ce sentiment d'iniquité est une entrave au développement de la confiance et à la construction du capital relationnel.

En revanche, lorsque les caractéristiques des deux partenaires sont fortement similaires, il est plus aisé pour eux de construire un stock commun de connaissances dont ils pourront profiter et appliquer à de nouveaux projets. Pour ces raisons, il serait relativement plus facile de gérer les risques relationnels grâce à la confiance et à l'accumulation de capital relationnel lorsque le degré d'asymétrie entre les partenaires est faible plutôt que lorsque celui-ci est élevé. Ainsi, nous suggérons que :

Hypothèse 2 : le capital relationnel ne constitue pas un instrument de contrôle privilégié des risques relationnels dans les relations asymétriques

Le contrat est généralement considéré comme l'élément central des procédures de contrôle formel du fait que son exécution est garantie par un tiers extérieur à l'alliance (Borys & Jemison, 1989). Le contrat représente la promesse ou l'obligation de réaliser dans le futur des actions particulières (Macneil, 1978). Mais, le degré de spécificité des actifs, les difficultés de mesure de la performance, et le degré d'incertitude accroissent la complexité des contrats (Poppo et Zender, 2002). Plus un contrat est complexe plus il spécifiera les obligations, les promesses et les processus de résolution des conflits (Poppo et Zender, 2002). Dans le cadre des entreprises de la biotechnologie, le contrat spécifie par exemple le nombre de chercheurs affectés au projet, le nombre d'heures et la quantité de travail à fournir. La rédaction d'un contrat complexe étant coûteuse, les parties n'engageront un tel coût que lorsque les conséquences de l'inexécution du contrat sont considérables mais également lorsqu'elles disposent des ressources financières nécessaires.

La portée du contrat comme mécanisme de contrôle reste problématique dans certains cas, particulièrement lorsque les obligations des parties sont supposées évoluer dans le temps et ne peuvent donc être exhaustivement prévues *ex ante* ; les contrats sont alors incomplets. Cependant dans les biotechnologies, la grande entreprise (généralement un laboratoire pharmaceutique), recherche dans ses stratégies d'alliance un équilibre entre les coûts supplémentaires liés à l'asymétrie d'information et les gains possibles d'abandon du projet (coûts et gains qui ne seraient pas présents si le projet était réalisé en interne). Par conséquent, les contrats peuvent être intentionnellement incomplets, dans la mesure où cette incomplétude accroît la valeur d'abandon du projet (Robinson et Stuart, 2002a).

Envisager le contrat comme un instrument de contrôle signifie que l'on considère le contrôle comme une fonction préalable à l'action et donc comme un guide pour le comportement. Les grandes structures généralement formalisées construisent la gestion de leurs relations d'alliance sur les contrats (Robinson et Stuart, 2002b) imposant alors ce

formalisme à la petite structure. Nous suggérons que du point de vue de la petite entreprise, le contrat soit un instrument de contrôle privilégié des risques relationnels lorsque le degré d'asymétrie avec le partenaires est élevé plutôt que lorsque celui-ci est faible. Par conséquent,

Hypothèse 3 : le contrat est un instrument de contrôle privilégié des risques relationnels dans les relations asymétriques

Méthodologie de la recherche

Echantillon et données

Les hypothèses développées ont été testées à partir de données collectées auprès de 344 managers d'entreprises Européennes de la biotechnologie, membres de l'association EUROPABIO. Le secteur de la biotechnologie est caractérisé par de nombreuses alliances. Les entreprises de la biotechnologie ont des accords de coopération tant avec des petites entreprises qu'avec des grands groupes. Ce secteur présente des caractéristiques particulières : les managers sont des scientifiques, par conséquent ces petites et moyennes entreprises trouvent leur origine dans le monde académique. De fait, elles se distinguent des grands groupes industriels : les hommes sont différents, les processus sont différents, les horizons temporels sont différents, et les valeurs et normes sont différentes (Sapienza et Stork, 2001). Par conséquent, les alliances entre les PME de la biotechnologie et les grandes entreprises industrielles sont qualifiées d'asymétriques. (Sapienza et Stork, 2001)

Les données ont été collectées par l'envoi d'un questionnaire postal à 956 directeurs de PME. Ce questionnaire initialement construit en France pour l'échantillon français a été traduit en 6 langues différentes : anglais, espagnol, italien, suédois, finlandais et allemand. Une lettre accompagnant le questionnaire expliquait l'objectif de la recherche et proposait aux managers l'envoi éventuel des résultats. 344 dirigeants ont participé à cette étude. Le taux de réponse est donc approximativement de 36%. Le biais de non-réponse a été testé en comparant la répartition par classes de pays des répondants et des non-répondants. Les différents pays ont

été regroupés en 4 classes selon la classification proposée par Ronen et Shenkar (1985) : Germanique (Allemagne, Autriche, Suisse) ; Latin (France, Belgique, Espagne, Italie) ; Nordique (Danemark, Finlande, Hollande, Suède) : Anglo (Royaume-Uni). (Etant donné le faible effectif en Hongrie, $N_H = 3$, ce pays a été inclus dans la classe des pays germaniques). Le tableau 1 donne la répartition de l'échantillon par pays. Le test du Khi-deux confirme l'absence de différences ($\chi^2 = 7.631$, $p = .054$). Le biais lié à la méthode de collecte des données a été testé à partir de la méthode du facteur unique de Harman (1976) : l'ensemble des variables du modèle ne devant pas générer un seul facteur expliquant la variance à plus de 50%. Une analyse factorielle retenant les valeurs propres supérieures à 1 révèle l'existence de 9 facteurs dont le premier explique 25,1% de la variance. Nous concluons que les données ne sont pas sujettes au biais potentiel lié à la méthode.

Table 1: Répartition des entreprises par pays⁽¹⁾

	Germanique	Latin	Nordique	Anglo	Total
% de répondants	25.5%	36,6%%	23.8%	14.5%	100%
% de non répondants	25.6%	33.0%	20.2%	21,3%	100%

(1) La population initiale inclut les entreprises pour lesquelles il était facile de trouver le nom des ou du dirigeant.

Opérationnalisation des variables et construction du questionnaire

Une recherche exploratoire a été menée au préalable. Des entretiens semi directifs centrés ont été réalisés auprès de 20 dirigeants de PME de la biotechnologie. Cette étude exploratoire avait pour objectifs de définir le risque relationnel et de confirmer d'un point de vue qualitatif le caractère multidimensionnel de ce risque. Les questions principales qui ont constitué la trame de l'entretien étaient les suivantes : « Racontez une alliance ou coopération que vous avez eue ou que vous avez » « Quels sont d'après vous les événements qui génèrent ou ont pu générer des coûts aléatoires ? » « Quels sont les risques dans cette relation ? »

Le questionnaire comprenait des mesures et construits existants et issus de la littérature et le cas échéant, des mesures nouvelles développées à partir des verbatims des entretiens. Ce

questionnaire a été pré-testé auprès de 15 dirigeants (ayant participé aux entretiens de l'étude exploratoire) et un spécialiste pour en valider, d'une part la compréhension et d'autre part, la réalité de la mesure du concept théorique qu'il cherchait à mesurer. Les items ont été modifiés de manière itérative jusqu'à ce qu'aucun changement supplémentaire ne soit suggéré. Pour limiter à la fois l'effet contamination (influence d'une réponse à une question sur une autre), les items ont été répartis au hasard tout au long du questionnaire.

Perception du risque relationnel

Nous analysons dans cette recherche six dimensions du risque relationnel mises en évidence au cours de la recherche exploratoire: le risque de dépendance, le risque de conflit, le risque d'incompréhension, le risque de comportement opportuniste, le risque d'absorption, le risque de non appropriation. Nous entendons ici par non appropriation, les problèmes de transfert de compétences et ceux liés à l'apprentissage. Les facteurs qui perturbent l'apprentissage des compétences peuvent être inhérents à la firme et de type organisationnel (Hamel, 1991), associés aux caractéristiques de la connaissance transférable et de type situationnel (Simonin, 1999) ou liés au degré de transparence du partenaire et de type relationnel (Hamel, 1991). C'est cette dernière dimension qui constitue une des dimensions du risque relationnel.

Une partie du questionnaire comprend donc 16 items mesurant les 6 dimensions retenues. Etant donné que certaines mesures ont été conçues exclusivement pour cette recherche nous n'avions pas la certitude que ces items mesurent réellement les 6 construits fondamentaux. Une analyse factorielle exploratoire a permis de confirmer l'existence de ces six dimensions analysées.

Capital relationnel

La confiance est mesurée à travers le concept de capital relationnel. La mesure du capital relationnel retenue est celle proposée par Kale et al (2000).

Les garanties contractuelles comprend 6 items issus des travaux de Macaulay (1963) et de Romeaer (1999) mesurant : (1) la spécification de l'ensemble des tâches ou la définition de la performance de la relation ; (2) les conséquences d'un manquement de l'une ou l'autre des parties par rapport aux performances prévues initialement ; (3) les sanctions assorties à un manquement, faisant de la relation un contrat exécutoire.

Le degré d'asymétrie est estimé par la taille du partenaire étant donné les caractéristiques du secteur de la biotechnologie soulignées ci-dessus. Nous distinguons donc les entreprises partenaires selon l'effectif : supérieur ou inférieur à 250 salariés.

Variables de contrôle

Deux variables de contrôle susceptibles d'avoir un impact sur la manière dont les dirigeants perçoivent les risques relationnels, ou plus particulièrement sur l'intensité de leur perception ont été retenues : la structure de l'alliance, et le degré de spécificité des actifs investis.

La structure de l'alliance est une variable muette (« dummy variable »). La distinction traditionnellement adoptée dans les études antérieures entre alliance sans participation et alliance avec participation a été retenue (Gulati, 1995). (Respectivement codé 0/1)

La mesure du degré de spécificité des actifs est adaptée de celle proposée par Young-Ybarra et Wiersema (1999).

L'annexe 1 présente le détail des mesures et items utilisés pour l'opérationnalisation des construits et l'alpha de Cronbach correspondant. Comme le préconisent Hair et al., (1995), les valeurs des alpha sont supérieures à 0.70.

Analyse et résultats

La normalité de la variable à expliquer a été testée par le test de Kolmogorov-Smirnov et le test de sphéricité de Bartlett. Des tests de Kruskal-Wallis vérifient l'hypothèse 1. Des modèles de régressions multiples ont permis de tester les hypothèses 2 et 3. Nous avons distingué les relations d'alliance selon le degré d'asymétrie existant entre le partenaire. Les modèles de

régression ont été réalisés sur les deux sous populations : d'une part celle comprenant les relations d'alliance caractérisées par un faible degré d'asymétrie (les alliances entre petites entreprises, $N = 199$), d'autre part celle comprenant les alliances caractérisées par un fort degré d'asymétrie (les alliances entre petites et grandes entreprises, $N = 145$).

Le tableau 2 présente la moyenne, l'écart-type et le coefficient de corrélation entre les variables.

Table 2. Statistiques descriptives et coefficients de corrélation

	Moyenne	Ecart- type	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 P.R. de comportement opportuniste	2.64	.78	1								
2 P. R. de dépendance	2.67	.81	.320**	1							
3 P.R. de conflit	3.18	.82	.435**	.029	1						
4 P. R. d'incompréhension	2.53	.74	.597**	.494**	.333**	1					
5 P.R. d'absorption	2.69	1.33	-.264**	-.065	.075	-.119*	1				
6 P.R. de non appropriation	3.24	.94	.102	.283**	.219**	.168**	.233**	1			
7 Capital relationnel	3.62	.81	-.617**	-.397**	-.352**	-.685**	.096	-.224**	1		
8 Garanties contractuelles	3.75	.60	-.213**	-.149*	-.114*	-.025	.183**	.094	-.008	1	
9 Degré de spécificité des actifs	3.24	1.32	.168*	.361**	.146*	-.057	-.005	-.113	.193**	.276**	1

$N = 344$ * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$,

L'hypothèse 1 n'est que partiellement validée. Les résultats présentés dans le tableau 3 démontrent que d'une manière générale, les dirigeants perçoivent les risques relationnels avec la même intensité quelle que soit la taille du partenaire et par conséquent quel que soit le degré d'asymétrie caractérisant la relation d'alliance. En effet, une différence significative n'existe que pour deux types de risques : les problèmes liés aux transferts de compétences ($\chi^2 = 35.379$, $p = .000$) et les problèmes liés aux possibilités d'absorption ou de disparition de la firme ($\chi^2 = 10.803$, $p = .001$).

Tableau 3. Perception des risques relationnels selon le degré d'asymétrie dans l'alliance

	Faible degré d'asymétrie	Fort degré d'asymétrie	χ^2 Probabilité
Risque de comportement opportuniste	2.73 (.84)	2.64 (.83)	ns
Risque de dépendance	2.64 (.83)	2.83 (.73)	ns
Risque de conflit	3.20 (.89)	3.17 (.75)	ns
Risque d'incompréhension	2.56 (.79)	2.54 (.65)	ns
Risque d'absorption	2.48 (1.34)	2.85 (1.23)	10.803 (.001)
Risque de non appropriation	2.98 (.98)	3.62 (.78)	35.379 (.000)
N	199	145	

Les résultats des modèles de régression confirment les hypothèses 2 et 3. Selon l'hypothèse 2, dans les relations symétriques, la gestion des risques relationnels repose d'avantage sur des instruments de contrôle informel. Les résultats présentés dans le tableau 3 confirment cette hypothèse. Les managers privilégient le capital relationnel en tant qu'instrument de contrôle des risques lorsque le degré d'asymétrie est faible. Il existe un lien négatif significatif entre le degré de capital relationnel et les dimensions du risque relationnel. (Risque de comportement opportuniste $\beta = -.681$, $p < .001$; risque de dépendance, $\beta = -.201$, $p < .001$; risque de conflit, $\beta = -.459$, $p < .001$; risque d'incompréhension, $\beta = -.597$, $p < .001$; risque d'absorption, $\beta = -.210$; $p < .001$; risque de non appropriation, $\beta = -.311$, $p < .001$). En revanche, les garanties contractuelles n'ont pas d'influence sur la perception des risques

relationnels (le lien étant significatif que pour le risque de comportement opportuniste). L'hypothèse 3 suggère que l'aspect formel et plus particulièrement le contrat devient un instrument contrôle lorsque le degré d'asymétrie entre les partenaires est élevé. Cette hypothèse est partiellement vérifiée, la relation statistique entre les garanties contractuelles et la perception des risques relationnels est significative lorsque les relations d'alliance sont asymétriques. Le contrat est en effet un instrument de contrôle dans le sens où son existence a une influence négative sur la perception des risques. Néanmoins, la relation statistique est négative et significative pour 4 dimensions sur 6 du risque relationnel (perception du risque de comportement opportuniste $\beta = -.269$; $p < .001$; perception du risques de dépendance, $\beta = -.206$, $p < .01$; perception du risque de conflit, $\beta = -.334$; $p < .05$; perception du risque d'incompréhension, $\beta = -.763$, $p < .001$). Elle est positive et significative pour les modèles analysant les perceptions des risques d'absorption et de non appropriation.

Tableau 4 : Résultats des modèles de régression multiple (hypothèses 2 et 3) ^{(1) (2)}

	Faible degré d'asymétrie						Fort degré d'asymétrie					
	Risque de comportement opportuniste	Risque de dépendance	Risque de conflit	Risque d'incompréhension	Risque d'absorption	Risque non appropriation	Risque de comportement opportuniste	Risque de dépendance	Risque de conflit	Risque d'incompréhension	Risque d'absorption	Risque non appropriation
Degré de spécificité des actifs	.243***	.234***	.170*	-.027	-.073	-.038	.170**	.490***	.272*	-.036	-.055	-.309**
Structure de l'alliance	-.003	.141	.128	-.020	.077	.371***	.052	.193	-.093	-.151	.118	.315*
Capital relationnel	-.681***	-.472***	-.459***	-.597***	-.210*	-.311***	-.703***	.008	.042	-.077	.050	-.136
Garanties contractuelles	-.201***	.138	.104	.077	.055	-.022	-.269***	-.206**	-.334**	-.263***	.200**	.329***
R ²	.457	.293	.210	.342	.284	.160	.603	.380	.132	.261	.121	.298
F	34.005***	11.049***	13.543***	12.833***	13.889***	9.991***	50.457***	14.953**	4.676**	31.993***	7.487***	10.635***
	N = 199						N = 145					

(1) La valeur du Durbin-Watson est comprise entre 1.988 et 2.131.

Les chiffres représentent les coefficients standardisés, ° $p < .10$; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Discussion et conclusion

Notre recherche a permis d'analyser dans quelle mesure l'alternative contrat ou confiance en tant qu'instrument de contrôle, ou plus précisément instrument de maîtrise des risques relationnels, dans les relations d'alliance dépend du degré d'asymétrie existant entre les partenaires. Les résultats montrent que le degré de perception des risques à l'exception de deux d'entre eux (le risque d'absorption par le partenaire, le risque de non appropriation résultat d'un manque de transparence de la part du partenaire) est indépendant du degré d'asymétrie caractérisant la relation. Ces résultats confirment ceux obtenus par Hagedoorn et Sadowsky (1999) en ce qui concerne le risque d'absorption. Les auteurs montrent en effet que la transformation de l'alliance en acquisition est plus probable lorsque le partenaire est une grande entreprise mais que ce phénomène est cependant relativement faible dans les secteurs de la haute technologie comparativement au secteur traditionnel. Selon Dussauge et Garrette (1995), « *prendre le contrôle d'une entreprise innovante, c'est courir le risque de voir ses meilleurs éléments se disperser et quitter la structure pour recréer d'autres PME* ».

Le différentiel de taille n'est donc pas toujours à l'avantage de la grande entreprise. Des travaux antérieurs tels ceux de Lerner et Malmendier (2003) démontrent que la petite entreprise peut également adopter un comportement opportuniste, ce qui oblige les grandes entreprises à inclure dans les contrats des clauses leur procurant des droits de décisions pour gérer la relation et notamment pour y mettre fin. Dans son étude de 1997, Pisano concluait que les firmes de la biotechnologie utilisent leur avantage informationnel pour mettre sous licence des produits de moindre qualité. Pisano (1997) démontre empiriquement que l'asymétrie informationnelle entre petite et grande entreprise conduit au phénomène du « lemon market ». Par ailleurs, selon Lerner et Malmendier (2003), alors que l'objectif de la grande entreprise est de développer un produit viable et rentable. Les objectifs de la petite entreprise sont multiples et parfois divergents. Dans les petites entreprises, les chercheurs sont

d'une part intéressés par le développement du produit et les cash-flows futurs, mais gèrent également plusieurs autres projets soit en interne, soit au sein d'autres accords. Les grandes entreprises sont donc confrontées au risque que la petite entreprise utilise les financements apportés tout en consacrant plus de temps à d'autres projets de recherche.

Le degré de perception des risques est étroitement lié au niveau de contrôle dans la relation que ce contrôle soit de type informel ou formel (Das et Teng , 2001b). Cette étude démontre que **la perception des risques dans les relations d'alliance ne dépend pas de facteurs contextuels, tel le degré d'asymétrie** (il en est de même pour la structure de gouvernance adoptée).

Notre étude a également exploré les hypothèses selon lesquelles, du point de vue de la petite et moyenne entreprise, l'arbitrage entre confiance et contrat en tant qu'instrument de maîtrise des risques dépend du degré d'asymétrie dans la relation d'alliance. Lorsque le partenaire est de taille identique et que le degré d'asymétrie est faible, la perception des risques est significativement influencée par le niveau de capital relationnel de telle sorte qu'un niveau de capital relationnel élevé a un effet négatif sur l'intensité de la perception des risques. En revanche, lorsque le partenaire est un grand groupe ou lorsque le degré de d'asymétrie est élevé, la perception des risques est fortement influencée par les garanties contractuelles qui assurent aux petites et moyennes entreprises que leur intérêts sont correctement protégées dans l'accord. Les travaux s'intéressant au contenu des contrats entre les petites entreprises de la biotechnologie et les grands groupes démontrent que si les grandes entreprises peuvent inclure des clauses accordant des droits de décisions à la grande entreprises en cas de non respect de l'accord par la petite entreprise, ces contrats ne peuvent spécifier des sanctions financières au profit des grandes entreprises étant donné la faiblesse des ressources financières des petites. Par conséquent, même si au cours de la phase de négociation le

pouvoir de la grande entreprise est important comme en témoigne un des dirigeants interrogés lors des entretiens de la phase exploratoire :

Nous intervenons sur des domaines très stratégiques telle que la recherche et développement. Donc, nous sommes généralement sollicités par les départements juridiques de ces entreprises, pour valider que toutes les clauses, toutes les pénalités, tous les risques encourus sont couverts avec un maximum de sécurité pour ces entreprises. Alors, par rapport à la taille d'une entreprise comme la nôtre, -nous sommes 20 personnes- face à une entreprise de plusieurs milliers de personnes, avec des positions internationales de leader sur leur marché, il est clair qu'il y a un déséquilibre fort dans la négociation. Donc je dirai que généralement, nous discutons un peu les clauses les plus dures et puis nous acceptons les contrats tels qu'ils sont, puisque les juristes de ces entreprises ne négocient pas beaucoup avec nous...

les garanties contractuelles restent des leviers d'action pour la petite entreprise. Toutefois, le contrat a aussi un effet inattendu. Il peut dans certain cas accentuer la perception du risque (risque d'absorption ou risque de non-appropriation). Ces deux risques sont également ceux qui distinguent les alliances en termes de degré d'asymétrie. Ce résultat inattendu met l'accent sur la difficulté, d'un point de vue managérial, de gérer les risques relationnels et la nécessité d'anticiper les conséquences d'un instrument de contrôle.

Toutes les formes d'alliance nécessitent coordination et coopération. (Doz, 1996). Cette coopération et coordination reposeraient d'avantage sur les aspects formels de la relation dans le cadre des relations asymétriques. Néanmoins, certains types de risques et plus particulièrement le risque de comportement opportuniste sont maîtrisés d'une manière complémentaire par les contrats et le développement du capital relationnel quelle que soit la taille du partenaire. En ce sens, la confiance ne se substitue pas au contrat. Contrôle formel et contrôle informel coexistent (Dupuy et al, 1997) : contrat et confiance peuvent donc être

considérés comme deux concepts séparés mais parallèles (Das et Teng, 1998b). Nos résultats ne prouvent en aucun cas que la confiance soit négligeable dans les relations asymétriques : les niveaux de capital relationnel étant identiques quel que soit le degré d'asymétrie. Les petites entreprises choisissent de mobiliser l'un et/ou l'autre de ces deux modes de contrôle en fonction des caractéristiques de la relation d'alliance.

Références

- Alvarez, S.A., & Barney, J.B. 2001. How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Executive*, 15/1, 139-148.
- Barney, J.B., M.H. Hansen, (1994) "Trustworthiness as a source of competitive advantage". *Strategic Management Journal* 15/Winter Special issue: 175-216.
- Baum, J., A. Calabrese, T., Silverman, B., (2000) "Don't go it alone: alliance network composition and startup's performance in Canadian biotechnology" *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.
- Bernheim BD, Whinston MD. (1998) "Incomplete contracts and strategic ambiguity", *American Economic Review* **88**: 902-932.
- Bleeke, J., D. Ernst, (1995) "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?" *Harvard Business Review*, 73, 97-105.
- Borys, B., D.B. Jemison, (1989) "Hybrid arrangements as Strategic Alliances: Theoretical issues in Organizational Combinations", *Academy of Management journal*, 14, 2, 234-249
- Das, T.K., B.S., Teng, (1998a) "Resource And Risk Management In The Strategic Alliance Making Process" *Journal of Management*, 24, 1, 21-44.
- Das, T. K. and B. Teng (1998b). Between Trust and Control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3):491-512.
- Das, T.K., B.S., Teng, (2001a) "A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*", 7, 1-29.
- Das, T.K. and Teng, B.S. (2001b) Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies* 22/2, 251-283.
- Dei Ottati, G. (1994) "Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district" *Cambridge Journal of Economics*, 18, 529-546.
- Doz, Y. L. (1996) « The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? » *Strategic Management Journal*, 17; 55-83.
- Doz Y., Hamel, G [1998] *Alliance Advantage* Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts
- Dupuy Y., Guibert N. (1997), « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité – Contrôle - Audit*, vol. 1, pp. 39-52.
- Dussauge, P., Garrette, B. (1995) *Les stratégies d'alliance*, Les éditions d'organisation, Paris.
- García-Canal, E., Valdés-Llaneza A., et Ariño, A. (2003) "Effectiveness of Dyadic and Multi-Party Joint Ventures", *Organization Studies*, 24/5, 743-770.
- Giddens, A., *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 1994 Paris Trad. Franç. de The consequences of modernity, 1990, Stanford University Press.
- Gulati, R., (1995) "« Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances », *Academy of Management Journal*, 38, 1, 85-112.
- Harman, HH., 1976, Modern Factor Analysis. Chicago: 3 ed. University of Chicago Press.

- Hagedoorn, J., Sadowski, B., (1999) "The transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies*, 36; 1; 87-107.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.I. and Black, W.C. (1995) *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Hamel, G., (1991) "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances" *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Heide J, John G. 1992. "Do norms matter in marketing relationships?" *Journal of Marketing* 56: 32-44.
- Hill, C. W. L., & Rothaermel, F. T. 2003. The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28: 257-274.
- Hosmer, L.T., (1995) "Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics" *Academy Management Review*, 20, 2, 379-403.
- Ingham, M., C. Mothe, (2000) "La confiance au sein de coopérations Inter-firmes : Une étude de cas", conférence AIMS 2000.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., et H. Takenouchi (1996)"Setting the stage for trust and strategic interaction in Japanese-US. cooperative alliances", *Journal of International Business Studies*, 27/5, Special Issue, 981-1004.
- Kale, P., Singh, H., et H. Perlmutter, (2000) "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital" *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Kelly, M.J., Schaan, J.-L. & Joncas, H. (2002) Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 32(1), 11-22.
- Klein, B., Crawford R. A. and A. A. Alchian (1978), "Vertical integration, appropriable rents, and competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326
- Larson, A., (1992) "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A study of Governance of Exchange Relationships" *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104
- Lerner J., Malmendier U., (2003) "Contractibility and Contract Design in Strategic Alliances" *Unpublished Working Paper*
- Lerner, J., Merges, P. (1998) "The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry" *Journal of Industrial Economics*, 46 (June 1998) 125-156
- McAllister, D. (1995) "Affect and Cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization", *Academy of Management Journal*, 18, 1, 24-59;
- Macneil, I., (1978) "Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law," *Northwestern University Law Review*, LCCII, 854-906.
- Madhok, A., (1995) "Opportunism and trust in Joint Venture Relationships: an exploratory study and a model", *Scandinavian Journal of Management*, 1, 57-74.
- Miles, G., S.B., Preece, M.C., Baetz, (1999) "Dangers of dependence: The impact of strategic alliance use by small technology-based firms", *Journal Small Business Management*, 37/2, 20-29.
- Nooteboom, B., (1996) " Trust, opportunism, and governance: a process and control model" *Organization studies*, 17/6; 985-1010.

- Nooteboom, B., Berger H., et N.G. Noorderhaven, (1997) "Effects of trust and governance on relational risk", *Academy Management Journal*, 40, 2, 308-338.
- Osborn, R.N., C.C. Baughn, (1990) "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances", *Academy of Management Journal*, 33/3, 503-519.
- Parkhe, A., (1993) "Strategic alliances structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation" *Academy Management Journal*, 36,4,794-829.
- Pisano, GP., (1997), "R&D performance, collaborative arrangements, and the market-for-know-how: a test of the 'lemons' hypothesis in biotechnology. Working paper no. 97-105. Harvard Business School.
- Poppo, L. T. Zenger, (2002), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?" *Strategic Management Journal*, 23, 707-725
- Ring, P. S., (1996) "Fragile and Resilient Trust and their roles in Economics exchange" *Business & Society*, 35/2, 148-175;
- Ring P., A.H., Van de Ven, (1994) "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships" *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Robinson, D.T., T.E., Stuart, T. E. (2002a) "Just How Incomplete Are Incomplete Contracts? Evidence from the Biotech Strategic Alliances," Working paper, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Robinson, D. T., T.E., Stuart, (2002b) "Financial contracting in biotech strategic alliances", working Paper, Columbia University.
- Ronen, S., O., Shenkar, (1985). "Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis", *Academy of Management Review*, 10, 435-454.
- Romelaer, P., (1999) « Relations externes des entreprises et gestion de l'innovation : note de lecture » in D. Foray, J. Mairesse [eds.] *Innovations et performances Approches interdisciplinaires*, Paris, Ed. EHESS.
- Sapienza, A., D. Stork, (2001) *Leading biotechnology alliances*. Willey-Liss, eds.
- Sarkar, M.B., R., Echambadi, S.T., Cavusgil, P.S., Aulakh, (2001) "The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29/4, 368-373.
- Sitkin, S., Roth, N. L., (1993) "Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust" *Organization Science*, 4, 3, 367-392.
- Simonin, B. L., (1999) "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances" *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.
- Smith, J. B., D.W., Barclay, (1997), "The Effect of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationship", *Journal of Marketing*, 61/1, 3-21.
- Uzzi, B., (1997), "Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Veugelers, R., K. Kesteloot, (1995), "Bargained shares in joint ventures among asymmetric partners: is the Matthew effect catalyzing?", *Journal of Economics*, 64, 1, 23-51.
- Williamson, O.E., (1993) "Transactions costs Economics Organization Theory", *Industrial and Corporate Change*, 2/2, 107-156.

Young-Ybarra, C., M., Wiersema, (1999) “Strategic flexibility in information technology Alliances: the Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory” *Organization Science*, 10/4, 439-459.

Zajac, E.J., et C.P. Olsen 1993 “From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies”, *Journal of Management Studies* 30, 131–147.

Zaheer, A., Mcevily, B., Perone, V., [1998] “Does Trust Matter? Exploring The Effect of inter organizational and interpersonal trust on performance”, *Organization Science*, 9, 141-159.

Zaheer, A., N., Venkatraman, (1995) “Relational Governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange” *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.

Annexe 1 :

Chaque item est mesuré sur une échelle de Likert à 5 points

Construits	Items	α	Origine
Perception du risque de dépendance (mesuré par le degré d'influence)	- Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions relatives au but de l'alliance (<i>renversée</i>) - Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions opérationnelles (<i>renversée</i>) - Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions relatives à l'allocation des budgets (<i>renversée</i>) - Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions relatives à la sélection des projets de recherche (<i>renversée</i>)	.82	Young-Ybarra et al. (1999)
Perception du risque de comportement opportuniste	- Notre partenaire nous a toujours apporté une vision sincère de son business (<i>renversée</i>) - L'honnêteté ne paye pas lorsque nous négocions avec notre partenaire - Quelquefois notre partenaire altère légèrement les faits de manière à obtenir ce qu'il veut. - Notre partenaire réalise ses engagements même si nous ne les vérifions pas. (<i>renversée</i>) - Notre partenaire nous a promis parfois de faire quelque chose sans le réaliser dans les faits - Notre partenaire semble penser qu'il est bien pour lui d'accomplir des choses avec ses propres moyens pour satisfaire ses propres intérêts à terme.	.84	Parkhe (1993)
Perception du risque d'incompréhension	- Notre partenaire s'exprime dans un langage qui est proche du nôtre. (<i>renversée</i>) - Notre partenaire et nous anticipons et interprétons les événements liés à la coopération de la même façon (<i>renversée</i>)	.82	Nouvelle mesure
Perception du risque de conflit	- Il peut arriver que notre partenaire prenne des décisions que nous n'adoptions pas - Il peut arriver que les équipes de travail affectées à l'alliance ne s'entendent pas - Le partage du pouvoir avec notre partenaire dans la gestion du projet de l'alliance peut engendrer des situations conflictuelles	.72	Nouvelle mesure
Perception du risque de non appropriation	- Notre partenaire a des routines ou procédures visant à limiter le partage d'informations importantes concernant ses savoir-faire ou sa technologie - Notre partenaire protège beaucoup sa technologie et son savoir-faire	.78	Simonin (1999)
Perception du risque d'absorption	- L'objectif de notre partenaire peut être de nous racheter - Notre compagnie ^peut être rachetée par notre partenaire	.95	Nouvelle mesure
Capital relationnel	- Dans cette alliance, il y a des relations personnelles entre les partenaires à de multiples niveaux - Cette alliance se caractérise par un respect mutuel entre les partenaires à tous les niveaux - Cette alliance se caractérise par une confiance mutuelle entre les partenaires à tous les niveaux	.85	Kale et al (2000)

	- Cette alliance se caractérise par des relations amicales entre les partenaires à tous les niveaux - Cette alliance se caractérise par une forte réciprocité des engagements entre les partenaires		
Garanties contractuelles	- Le contrat ne doit pas comprendre des clauses d'exclusivité - Nous pensons qu'un contrat est indispensable - Les clauses que le partenaire veut insérer dans le contrat permettent de comprendre ses objectifs - Le contrat permet de définir les performances de l'alliance - Le contrat permet de limiter les effets d'une défection de la part de notre partenaire - Le contrat permet le recours en justice	.88	A partir de Romelaer (1999) et Macneil (1980)
Structure de l'alliance	Avec participation/ sans participation	-	
Degré de spécificité des actifs	Un actif est dit spécifique si il n'est pas réutilisable sans perdre la totalité ou une partie de sa valeur d'utilisation. D'après vous - Le niveau d'actifs spécifiques investis dans cette relation est très élevé	-	D'après Young-Ybarra et al, 1999