Performance des alliances : une gestion duale du risque relationnel

Hélène Delerue
Docteur en Sciences de gestion
Laboratoire CREPA
Université Paris IX Dauphine
Place Maréchal de Lattre de Tassigny
75016 Paris
E-mail : helene.delerue@wanadoo.fr

Les alliances sont des systèmes complexes, confrontées à l'incertitude classique de l'environnement et à celle plus spécifique liée au partenariat. Alors que l'alliance est souvent créée pour partager les risques, elle est elle-même génératrice d'un risque relationnel. Toutefois, rares sont les recherches s'inscrivant dans une problématique de gestion des risques dans les alliances. L'objet de cet article est donc d'explorer cet espace peu analysé, de définir les risques perçus dans les relations d'alliances et d'en comprendre les modes de gestion.

Alliance, partenariat, risque relationnel, instrument de contrôle, confiance

Performance des alliances : une gestion duale du risque relationnel

Les alliances sont des stratégies souvent décrites comme instables, risquées et dangereuses étant donné les degrés importants d'incertitude auxquels s'exposent les partenaires : une incertitude liée à leur choix coopératif en raison de l'environnement dans lequel il s'insère mais aussi à une incertitude résultant du contexte coopératif lui-même. Dans le premier cas, l'incertitude est liée aux facteurs pouvant compromettre la réalisation des objectifs malgré un haut degré de coopération (telles des difficultés liées à la technologie, à l'évolution des marchés ou à l'apparition d'un nouveau concurrent). Cette forme d'incertitude génère un risque de «performance » auquel est confrontée toute forme d'organisation. Dans le second, l'incertitude est « liée à l'ambiguïté existante quant à la capacité des parties à créer des relations de confiance étant donné les problèmes de sélection adverse et de hasard moral potentiels » (Ring et Van de Ven, 1992). L'incertitude génère alors un deuxième type de risque, spécifique aux relations de coopération que l'on trouve sous le terme de «risque relationnel » (Das et Teng, 1996). Le risque relationnel est défini par la probabilité et les conséquences d'un comportement insatisfaisant ou d'un comportement opportuniste de la part du partenaire.

Deux types de travaux intègrent ce concept : ceux qui s'inscrivent dans une problématique de choix du partenariat et l'appréhendent comme une variable explicative du phénomène des alliances (Das et Teng, 1996 ; Tyler et Steensma, 1998), ceux qui s'inscrivent dans une problématique de gestion et en proposent un modèle de gestion. Cette recherche s'intègre dans la lignée des seconds. Il existe à notre connaissance deux modèles : le modèle de Das et Teng (2001) et le modèle de Nooteboom, Berger et Noorderhaven, (1997). Le premier est conceptuel, le second est testé empiriquement dans le cadre spécifique des relations client-fournisseur.

La rareté des travaux empiriques s'inscrivant dans une problématique de gestion des risques dans les relations entre entreprises, la nécessité d'une clarification du concept de risque relationnel, sont à l'origine de cette recherche qui repose sur deux questions principales :

- Qu'est ce que le risque relationnel ?
- Comment ce risque est-il géré ?

Pour répondre à ces questions, nous avons adopté une démarche d'induction non démonstrative au sens de Mbengue et al. (1999). Nous n'avons pas fait allégeance a priori à l'un ou l'autre des paradigmes dans lesquels s'inscrivent les recherches antérieures sur les

alliances -plusieurs champs théoriques contribuent à enrichir la problématique de la gestion des risques-. Nous n'avons pas émis d'hypothèses à partir de théories et/ou de concepts mais nous avons utilisé la littérature pour définir des variables potentiellement intéressantes. La recherche empirique s'est effectuée en deux étapes. Une recherche exploratoire menée à partir d'entretiens semi-directifs centrés auprès de 20 dirigeants a permis d'émettre des hypothèses. Ces hypothèses ont été testées au cours d'une recherche «confirmatoire ». Le terrain d'étude choisi est celui des PME du secteur de la biotechnologie. Ce secteur a fait l'objet de nombreuses approches sur les alliances particulièrement dans les études anglo-saxonnes. (Powell, 1992, Oliver, 2001). En France, le secteur est très récent ; plus de 50 % des entreprises ont moins de dix ans. Et enfin, nous nous sommes intéressés aux relations de type dyadique conclues avec une autre entreprise privée[i].

Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique et empirique existant de la recherche. La deuxième partie expose la méthodologie de la recherche exploratoire et les hypothèses formulées. La troisième présente la méthodologie de la recherche confirmatoire et la quatrième, les résultats obtenus. L'article se termine sur une discussion des implications de ce travail sur le plan théorique et pratique.

1. Le risque relationnel : un risque multidimensionnel ?

Qu'est ce que le risque ? Les définitions données au risque foisonnent et font souvent l'objet de controverse et de confusion (Fischoff, et al. 1990). Selon la théorie classique de la décision, le risque reflète les variations de la distribution des résultats possibles. Une option risquée est celle pour laquelle la variance est grande. D'un point de vue managérial, «l'idée de risque est le plus souvent associée à celle d'un résultat négatif » (March et Shapira, 1987, p. 114) et à celle de pertes aléatoires. Les décideurs ont une conception du risque bien différente des définitions théoriques et des individus différents portent souvent un regard différent sur une même situation (Kahneman et Tversky, 1974; March et Shapira, 1987). Le risque est un construit subjectif et il n'est pas toujours probabilisable (V. Giard, 1991). Il se distingue cependant de l'incertitude : caractéristique essentielle de situations dans lesquelles les événements ne peuvent être déterminés ou connus à l'avance. Nous définirons le risque comme l'événement possible dont les conséquences défavorables sont difficilement acceptables voire inacceptables.

De multiples typologies des risques sont proposées à travers la littérature. Ces typologies varient selon le domaine et le contexte dans lequel le risque est étudié. Pour ne citer qu'un exemple, Mayrhofer (2000) mentionne la classification de Miller (1992) selon laquelle il existe 3 catégories principales de risques : les risques liés à l'environnement

général des firmes, les risques liés au secteur d'activité, les risques spécifiques aux firmes. Le risque relationnel s'apparente à cette dernière catégorie : il est considéré comme un risque spécifique aux coopérations. Or malgré la diversité des situations de coopération, Koenig et Van Wijk, (1999) suggèrent qu'il soit possible de définir quatre éléments communs. (1) Les entreprises conservent leur identité même si elles abandonnent une partie de leur autonomie. (2) La collaboration implique le partage d'actifs matériels ou immatériels, (3) Chaque firme dispose d'une information incomplète sur la valeur de ce qui est apporté ou échangé par le partenaire, (4) Une partie au moins du contrôle sur l'objet de la coopération est déléguée.

Des deux premiers points, il résulte que la relation d'alliance se caractérise par un lien ou une relation d'interdépendance entre deux organisations dont l'objectif est de créer de la valeur. Cette interdépendance nécessite un degré d'harmonie, de flexibilité, génère des coûts, entraîne une interpénétration des frontières et requiert des modes de gestion particuliers auxquels l'entreprise ne serait pas confrontée si elle exerçait son activité seule. Cette situation nouvelle génère des risques, des dangers pour l'entreprise qui à certains égards ne dépendent pas forcément d'un comportement insatisfaisant du partenaire dans l'alliance.

Les deux seconds points mettent l'accent plus précisément sur l'asymétrie d'information et l'importance qu'elle revêt dans une situation de partage d'actifs et de contrôle. Cette asymétrie d'information crée quant à elle des incertitudes et des doutes quant aux estimations relatives des comportements possibles de l'autre partie de l'accord.

A partir de ces différentes caractéristiques des alliances, il y a tout lieu de suggérer que le risque relationnel comprenne à la fois des risques associés à la coopération, et des risques associés aux comportements du partenaire.

a. <u>Les risques associés à l'existence de la relation</u>

« Il est bien connu que dès lors qu'il y a multiplicité et diversité des acteurs, il y a conflit potentiel ». Cette remarque de Mbengue (1997) relative au fonctionnement intra organisationnel introduit implicitement la notion de « risques associés à l'existence de la relation », ceux qu'Inkpen et Currall (2000) nomment les risques pour le groupe. Derrière la notion de groupe se cache la coexistence de l'ordre et du désordre. Cette dualité propre au fonctionnement des groupes constitue des menaces à son existence et à sa cohérence qui peuvent être marquées par une incapacité du groupe à atteindre un niveau idéal de flexibilité (Doz, 1996 ; Young-Ybarra et al. 1999) ou de convergence des objectifs accentuant de fait les phases de négociations génératrices de coûts (Brockhoff, 1992 ; Zaheer et al., 1998). L'existence du groupe est aussi à l'origine des coalitions et des situations conflictuelles (Fréchet, 2002 ; Arino et de la Torre, 1998). Mais la coopération entre les organisations

conduit également au partage de connaissances et d'actifs, ce qui expose la firme à un risque de fuite de compétences (Lorange, 1997 ; Dussauge et Garrette, 1995 ; Kale et al. 2000 ;) et à la nécessaire maîtrise des rétributions de ses engagements (Doz, Hamel, 1998).

b. Les risques associés aux comportements du partenaire

Cette seconde catégorie de risques, résultat de l'asymétrie d'information est souvent associée à l'existence probable de l'opportunisme. L'opportunisme tel que le présente Williamson (1975) est « la recherche de l'intérêt personnel avec ruse » c'est à dire tout comportement qui consiste à « mentir, voler, tricher ainsi que les efforts calculés pour tromper, dénaturer, déguiser, obscurcir ou encore semer la confusion » (Williamson, 1985). Ce phénomène communément admis est complexe et reste empiriquement multidimensionnel. La difficulté de l'opérationaliser est fortement déroutante et à travers la littérature sur les alliances, le comportement du partenaire dans les relations inter-organisationnelles semble être analysé comme résultant d'un comportement opportuniste lorsqu'il génère pour celui qui le subit, une perte. Ainsi, un comportement opportuniste peut résulter :

- de divergences d'objectifs pouvant conduire l'un des partenaires à vouloir absorber l'autre alors que l'accord initial ne se veut que temporaire ou tout au moins est tel que chacun garde un certain degré d'autonomie. (Hagedoorn et al. 1999)

- du manque de transparence du partenaire pouvant entraver l'apprentissage. Si la non appropriation des connaissances résulte souvent des caractéristiques de la connaissance elle-même (Simonin, 1999) ou du degré de réceptivité des firmes (Inkpen et Crossan, 1995), elle peut aussi provenir d'un manque de transparence du partenaire (Hamel, 1991) ou de la stratégie qu'adopte ce dernier (Larsson et al., 1998).

- d'une défection du partenaire conduisant à une rupture ou au non renouvellement de l'accord (Nooteboom et al. 1997). La défection est inhérente au contrat de type néo-classique qui sous-tend les relations contractuelles. Williamson (1991, p. 273) note que "le système légal d'engagements au maintien de la promesse, à travers les contrats néoclassiques est extrêmement limité. » La recherche de l'équilibre optimal tend à rendre la relation contractuelle instable en raison du niveau élevé de négociation concertée exigé et Williamson ajoute « le mode hybride maintenu par l'arbitrage ou la défense des droits encoure des coûts additionnels et est soumis à une pression supplémentaire ». De ce fait, dans les contrats néo-classiques « le statut autonome des parties créent une motivation continuelle à faire défection ».

2. Une analyse du contrôle dans l'alliance

a. Réactivité et proactivité dans les alliances

Comment l'entreprise peut-elle se comporter face à ces situations risquées ?

La logique conduit souvent à considérer que les prises de décisions dans les alliances sont communément adoptées et que l'interpénétration des frontières participe à la construction d'une entité nouvelle constituant une troisième forme d'organisation (Powell, 1991) dans laquelle la structure relationnelle nécessite la coopération et la confiance. Or, certains auteurs considèrent qu'une stratégie de collaboration peut se traduire par des comportements coopératifs mais aussi par des comportements non coopératifs (Jones et al., 1998 ; Kumar et Nti, 1998). Cette dichotomie «coopération » / « compétition » trouve sa justification dans la vision de l'alliance que propose Williamson (1991) : relation inter organisationnelle «dans laquelle, les parties maintiennent une autonomie mais sont bilatéralement indépendantes à un degré non trivial ». Trois perspectives théoriques en justifient l'existence.

Selon la «ressource-based », les firmes sont hétérogènes au regard de leurs ressources et ces ressources ne sont pas complètement mobiles et transférables. Des différences substantielles quant aux résultats peuvent être attribuées à l'inégale répartition initiale des ressources. Une perspective est de considérer que les avantages concurrentiels ne peuvent apparaître que lorsque les ressources sont rares, évaluables et non substituables. (Barney, 1991) Une autre s'inscrivant dans une approche dynamique montre comment les stocks d'actifs sont accumulés, mobilisés et déployés pour les générer (Teece et al. 1989). Les travaux de Hamel (1991) attribuent à la coopération, la capacité de créer des stocks de ressources ; les firmes qui arrivent à générer des alliances coopératives ont des gains de performance plus élevés grâce à l'apprentissage et à l'internalisation des connaissances et compétences tacites de leur partenaire.

La théorie des jeux propose une autre vision conceptuelle pour examiner dans quelle mesure la création d'une rente économique résulte simultanément de la coopération et de la compétition. Le modèle Tit for Tat (Axelrod, 1981) aide à comprendre comment dans le cadre du dilemme du prisonnier, la coopération devient une stratégie dominante alors que la recherche de l'équilibre optimal individuel concrétisé par l'action « faire cavalier seul » prédomine dans le jeu à tour unique.

Les théoriciens socioéconomiques rejettent l'hypothèse selon laquelle les individus sont motivés par la maximisation d'une unique fonction d'utilité mais ils postulent que le comportement est dominé par la recherche de l'optimisation de plusieurs fonctions d'utilité basées à la fois sur l'analyse coûts – bénéfices et le sentiment moral. Donc loin d'être

purement rationnels, «les gens sélectionnent les moyens et non uniquement les buts sur la base de leurs valeurs et de leurs émotions » (Etzioni repris dans Lado et al., 1997). De plus, alors que les économistes néoclassiques affirment que les individus agissent individuellement pour satisfaire leurs propres intérêts, les socio-économistes argumentent que les décisions et les actions des individus sont ancrées dans un système social et les institutions dont elles sont une partie (Granovetter, 1985).

Selon Spekman et al. (1998), ces deux logiques stratégiques (coopération / compétition) peuvent exister simultanément puisque à travers les structures relationnelles, il est nécessaire pour les firmes de développer une gestion personnelle de l'autonomie (Froehlicher, 1999). L'alliance est une forme organisationnelle où les différents mécanismes de contrôle (prix, hiérarchie, confiance) sont imbriqués, et dépendent de la structure sociale (Bradach et Eccles, 1991). Ainsi, les partenaires de l'alliance peuvent adopter des comportements stratégiques opposés (Wacheux, 1996) :

- des attitudes plutôt réactives et coopératives,
- des attitudes proactives en vue de garder une certaine autonomie et reposant souvent sur une logique entrepreneuriale. (Jones et al., 1998)

b. <u>Le formel et l'informel dans la relation d'alliance</u>

Dans une gestion coopérative, l'entreprise accepte la dépendance et le partage du marché. Les contrats et la coordination des ressources décrivent les règles formelles et organisent les relations de pouvoir. Cependant, à travers cette structure formelle émerge la structure réelle et informelle (Wacheux, 1996). Les aspects formel et informel peuvent être considérés comme complémentaires (Dupuy et al., 1997) mais sont aussi souvent difficilement dissociables. Cependant, la complexité des relations d'alliance et la logique analytique ont conduit à distinguer ces deux dimensions : la dimension formelle et la dimension informelle. (Ring et Liparini, 1998)

La dimension formelle (Ring et Van de Ven, 1994) est aussi appelée dimension économique (Larson, 1995; Madhok, 1995). Elle comprend (a) la coordination contractuelle c'est à dire « les échanges mutuels de droits entre les parties impliquées dans la relation dont le but est de gouverner les fonctions nécessaires pour la réalisation des objectifs » (Sobrero et Schrader, 1998), qui servent de guide à l'action. (Hall, Clark et al, 1977 ; Wacheux, 1996) et (b) la dimension structurelle qui peut se conceptualiser par le degré de quasi-intégration, c'est à dire le degré d'intermédiation entre le marché et la hiérarchie. (Zaheer et Venkatraman, 1995).

La dimension informelle est aussi appelée dimension sociale (Larson, 1992). Elle comprend (a) la coordination procédurale définie comme les échanges mutuels d'information

créant l'interrelation entre les agents ou les fonctions pour l'obtention des résultats (Sobrero et Schrader, 1998). Elle est un processus sous-jacent à la relation, le reflet des actions jointes conduisant les activités vers la coopération et la coordination (Zaheer et al., 1995). Cette seconde dimension s'appuie sur une composante sociale, largement analysée comme étant la confiance. Cette forme de la confiance est de nature résistante, multi-points et dynamique (resilient confiance), elle est « *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* » (Ring 1996). Elle est une *« forme particulière du sentiment de sécurité »* chez Giddens (1990). Elle se distingue de la confiance fragile (Ring, 1996) qui n'est que le reflet de la vulnérabilité, un choix irrationnel qu'une personne fait face à l'incertitude d'un événement (Deutsh, 1958) . Elle s'accumule au fil de la relation, se développe dans les échanges récurrents pour constituer le capital relationnel (Kale et al., 2000). Cette confiance facilite l'apprentissage (Ingham et Mothe,. 2003) et est source du succès de la relation.

3. L'étude exploratoire et la formulation des hypothèses

Pour définir dans quelle mesure, la présentation précédente n'est pas qu'un simple débat théorique, notre recherche tente de comprendre si le risque relationnel est perçu comme multidimensionnel et si la gestion de ces risques par les entreprises peut s'intégrer dans la bi-dimensionalité de la relation mesurée par le degré de formalisme de la relation et le degré d'autonomie dans la relation.

Les risques ne sont gérés que s'ils sont perçus (Gougeon, 1999. Koenig , 1989). La première étape de cette recherche s'est donc attachée (1) à définir les risques relationnels perçus et les instruments de contrôle de ces risques, (2) à comparer cette liste empirique à ceux issus de la littérature et à comprendre les liens existants entre risques et instruments de contrôle.

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'une vingtaine de dirigeants de PME du secteur de la biotechnologie ayant au moins une alliance avec une autre entreprise privée. La motivation dans le choix des firmes était d'avoir un échantillon suffisamment varié en termes de structure des accords et de caractéristiques du partenaire de telle sorte que les managers soient exposés à des environnements différents[ii].

Le dirigeant de la PME a été identifié comme étant le mieux informé sur une relation d'alliance que peut avoir la firme. Le choix du dirigeant comme unique répondant a souvent été critiqué et remis en question quant à la validité des données obtenues et leur capacité à décrire les multiples facettes des organisations. Deux raisons justifient toutefois notre choix.

Premièrement, plusieurs auteurs défendent ce point de vue (Hambrick, 1981). Deuxièmement, le secteur de la biotechnologie se caractérise par de très petites entreprises spécialisées : plus de 50% ont un effectif inférieur à 10. Powell (1992) considère que dans un tel contexte de recherche, il est justifiable d'utiliser le dirigeant comme seule source d'information.

Les entretiens ont duré en moyenne 1h15 et dans chacun d'entre eux les managers devaient s'exprimer spécifiquement sur une de leur relation d'alliance. Les questions principales qui ont constitué la trame de l'entretien étaient de nature suivante : « 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 ? » Le choix de cette question repose sur les recherches empiriques antérieures traitant de l'appréciation des risques qui expliquent que le terme « risque » ne s'applique ni à l'imprévisibilité des résultats, ni aux estimations de probabilité mais à leurs coûts. (March et Shapira, 1987 ; Fischhoff et al. 1984). Majoritairement, la question a bien été comprise comme étant liée aux risques dans l'alliance. Néanmoins, le cas échéant pour soulever l'ambiguïté d'une telle question, il a été également demandé au cours de l'entretien d'une manière plus explicite «quels sont les risques dans cette alliance ? ». Une question était relative aux moyens de contrôle des risques : « Quels sont les moyens dont vous disposez pour gérer ces risques ? » Et enfin, une était relative à la performance de l'alliance et aux critères justificatifs de cette performance.

Les questions posées sont donc très générales puisque l'objectif était de laisser une certaine liberté à l'interviewé de manière à cerner les risques émergeants. Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits *in extenso* et ont fait l'objet d'une analyse de contenu[iii].

a. Les entretiens exploratoires : la formulation des hypothèses

La perception du risque relationnel par les dirigeants

La vision qu'ont les managers du risque relationnel dans l'alliance va au-delà de la notion d'opportunisme. Dix dirigeants sur vingt citent l'existence de l'opportunisme comme étant un risque dans l'alliance. La vision qu'ils en ont est conforme à la définition proposée par Williamson, et se traduit d'une manière générale par l'irrespect de l'accord et des engagements. Les termes et expressions de *« trahison »*, *« malhonnêteté »*, *« objectifs cachés »*, employés pour décrire les problèmes liés aux relations de coopération en témoignent. Un comportement opportunisme peut prendre des formes diverses selon les cas, « défection », « fuite de compétences », « incompréhension » mais ces trois derniers risques ne sont pas toujours associés à l'opportunisme.

La vision du risque relationnel par les dirigeants revêt de multiples facettes. L'étude exploratoire a permis de recenser et de confirmer l'existence de 12 dimensions du risque

relationnel mises en évidence dans la littérature. (Tableau 1) Certaines facettes de ce risque sont plus souvent citées que d'autres[iv].

Tableau 1:
Fréquence des risques cités au cours des entretiens

Risque cité	Risques dans les travaux antérieurs	Nombre de dirigeants ayant cité le risque
Risque de fuite de compétences	Kale et al. (2000)	14
Risque de défection	Nooteboom et al., (1997)	13
Risque de Comportement Opportuniste	Williamson (1975) Parkhe (1993)	13
Risque de dépendance	Williamson (1991)	9
Risque d'incompréhension	Doz et Hamel (1998)	9
Risque de conflit	(Doz, 1996 ; Zaheer et al,. 1998; Fréchet, 2002)	8
Risque de rigidité	(Doz, 1996 ; Young-Ybarra et al. (1999)	8
Risque d'absorption	Hagedoorn et al., (1999)	7
Risque lié aux problèmes de contributions et rétributions	Brockhoff (1992) ; Doz, Hamel, (1998)	3
Risque lié aux problèmes de coûts	Brockhoff (1992) Williamson, 1993	2
Risque de non-appropriation	Kale et al., 2000 Hamel, 1991	2
Risque lié aux problèmes de secret	Brockhoff (1992)	1

N = 20

Les risque de fuites de compétences, de comportement opportuniste et de défection sont ceux les plus souvent cités. Une importance relative est donc accordée à chacune des dimensions du risque relationnel. Ce constat nous conduit à supposer que les différentes dimensions du risque relationnel soient perçues de manière plus ou moins intense. D'où :

Proposition 1 :

Certains risques sont perçus par les dirigeants de manière plus intense tels le risque de défection, le risque de fuite de compétences, le risque de comportement opportuniste,

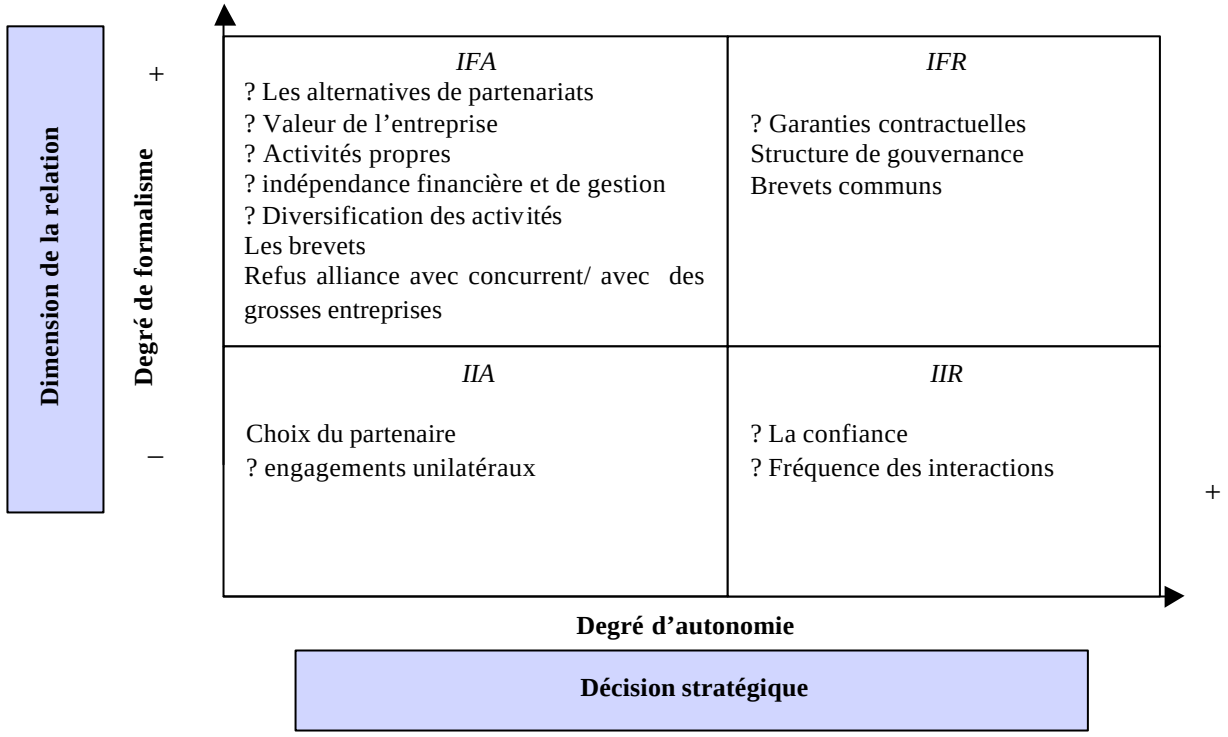
Gestion des risques relationnels : une combinaison d'instruments de contrôle

Les résultats de l'étude exploratoire montrent que les dirigeants disposent de plusieurs instruments de contrôle pour gérer les risques relationnels. La liste des instruments de contrôle recensés n'est sans doute pas exhaustive. Nous proposons qu'il soit possible de classifier ces instruments selon les deux dimensions théoriques : le degré de formalisme de la relation et le degré d'autonomie dans la relation. La plupart de ces instruments de contrôle présente *a priori* une composante formelle et une composante informelle. Certains sont explicitement définis dans la littérature comme étant informels. Pour d'autres, la classification reste arbitraire puisqu'elle dépend du contexte structurel (Schaan, 1988). Par ailleurs, certains instruments sont des leviers d'action résultant d'une logique entrepreneuriale, d'autres

nécessitent l'accord ou la contribution des deux parties. Il en découle quatre types d'instruments de contrôle relationnel (Figure 1) :

- les Instruments Formels Autonomes (IFA) : l'entreprise gère les risques relationnels d'une manière autonome en utilisant des instruments qui s'intègrent dans sa propre stratégie,
- les Instruments Formels Reliés (IFR) : l'entreprise gère les risques à travers les instruments formalisés structurant la relation d'alliance,
- les Instruments Informels Autonomes (IIA) : L'entreprise gère les risques relationnels à partir d'instruments dont le degré de formalisme est faible, mis en place au cours des différentes étapes de la relation,
- les Instruments Informels Reliés (IIR) : L'entreprise gère le risque relationnel à partir d'instruments informels, et plus particulièrement en instaurant la confiance.

Figure 1.
Grille d'analyse des instruments de contrôle :
Modèle degré de formalisme/degré d'autonomie



Chacune des dimensions du risque relationnel est souvent gérée par plusieurs instruments de contrôle. (tableau 2)

Tableau 2:
Instruments de contrôle génériques affectés aux différents types de risques[1]

	IFA[2]	IIA	IFR	IIR
Risque de rigidité	0,14	0,50	0,00	2,00
Risque de dépendance	0,86	1,00	0,00	1,50
Risque de défection	2,29	2,50	1,67	1,50
Risque de Comportement opportuniste	0,29	5,00	0,33	2,50
Risque d'incompréhension	0,00	3,00	0,33	0,50
Risque de conflit	0,00	1,00	0,33	0,00
Risque de non-appropriation	0,00	0,00	0,33	0,00
Risque de fuite de compétences	1,29	0,50	2,00	1,00
Risque d'absorption ou d'expropriation	1,14	0,00	0,67	0,00
Risque lié aux coûts de gestion	0,00	0,00	0,00	0,50
Risque lié aux problèmes de secret	0,00	0,00	0,33	0,00
Risque lié aux problèmes de contributions et rétributions	0,00	0,50	0,67	1,00

(1) Pour comparer le poids accordé à chacune des stratégies ; chaque cellule comprend le nombre total de liens divisé par le nombre d'instruments pour chaque type. Sachant que les IFA, IIA, IFR et les IFR comprennent respectivement 7, 2, 3, et 2 instruments de contrôle.

(2) IFA : Instruments Formels Autonomes ; IIA : Instruments Informels Autonomes ; IFR : Instruments Formels Reliés, IIR Instruments Informels Reliés.

Chaque risque est donc géré par une combinaison d'instruments. Il semblerait qu'il n'existe pas de mode de gestion privilégié. D'où,

Proposition 2:

La perception des risques est influencée par la combinaison de plusieurs instruments de contrôle.

Cependant, il apparaît que les risques sont d'autant plus perçus que l'alliance n'est pas performante et les instruments dont disposent les dirigeants sont aussi beaucoup moins diversifiés. Dans ce cas, il semblerait que les dirigeants aient tendance à privilégier une gestion autonome des risques qui peut alors devenir un obstacle à la coopération et conséquemment être inefficiente dans le cadre des alliances. En revanche, il semblerait que les alliances performantes soient souvent marquées par de forts niveaux de confiance ; l'aspect relationnel de la gouvernance de la relation est considéré comme de plus en plus crucial en situation risquée. La confiance est décrite alors comme un instrument de contrôle des risques qu'il est nécessaire de développer ou de maintenir. Ces constats sont conformes à l'argument de Granovetter (1985) selon lequel l'efficience de la relation résulte du réseau d'interactions caractérisant la relation et non pas sa forme institutionnelle. D'où,

Proposition 3:

Il existe probablement un lien négatif entre le degré d'intensité de la perception des risques et la performance de l'alliance

Proposition 4a :

Il existe probablement un lien négatif entre la performance de l'alliance et les instruments de contrôle autonomes formels.

Proposition 4b :

Il existe probablement un lien positif entre la performance de l'alliance et le niveau de confiance entre les partenaires dans la relation

En résumé, la recherche exploratoire nous a permis d'une part de définir les différentes variables du modèle et d'autre part d'émettre des hypothèses relatives tant sur la manière dont les dirigeants perçoivent les risques relationnels que sur les instruments ou les moyens qui leur permettent de gérer efficacement ce type de risques.

4. La recherche confirmatoire

a. Collecte des données

La recherche «confirmatoire » avait pour objectif de tester les hypothèses émises. La méthodologie utilisée dans cette deuxième partie de la recherche, nous oblige à appréhender les risques en termes d'intensité de la perception et les résultats nous permettent de définir les instruments de contrôle qui ont un impact sur ces perceptions. Les données ont été collectées par l'envoi d'un questionnaire[v] postal à 303 entreprises du secteur de la biotechnologie identifiées dans les bases de données (particulièrement http://biotech.education.fr, http://www.france-biotech.org/, http://guide.nature.com/). Le taux de réponse a été de 48%. Après élimination des questionnaires incomplets et des cas ne rentrant pas dans le champ de l'étude[vi], nous disposions de 87 cas exploitables.

b. Les variables

Le questionnaire comprenait des construits mesurant le degré de perception des différentes dimensions du risque relationnel, des construits mesurant des instruments de contrôle de ces risques, des variables de contrôle et une mesure subjective de la performance de l'accord. La question de la performance peut se poser soit en termes des conséquences de l'alliance sur la performance de la firme soit en termes de performance de l'accord. Les obstacles rencontrés dans la manière dont on peut définir la performance de l'accord expliquent que ce champ de recherche soit toutefois peu exploré (Gulati et Zajac, 2000). Considérant que les partenaires dans les alliances ont souvent des objectifs multiples et que les indicateurs financiers ne constituent pas à eux seuls des mesures du succès, nous avons retenu la mesure subjective de la performance proposée par Parkhe (1993). Les autres construits sont mesurés à partir d'items originaux (créés à partir des verbatims des entretiens) mais aussi le cas échéant par des mesures utilisées dans des travaux antérieurs. (Annexe 1). L'ensemble des variables est

mesuré par des échelles de Likert à 5 points à l'exception de 4 d'entre elles : la structure de gouvernance, la diversification, les brevets communs et, les variables de contrôle[vii] (expérience des alliances, expérience antérieure du partenaire, taille du partenaire, pays d'origine du partenaire).

Le traitement des données a été réalisé en plusieurs étapes. Des analyses multidimensionnelles et le calcul de l'alpha de Cronbach ont permis de vérifier l'uni-dimensionalité et la cohérence des mesures. Ces analyses ont conduit à retenir deux dimensions du risque de dépendance (degré d'influence et pouvoir de négociation) et trois dimensions de la rigidité (la rigidité au changement, la rigidité à la rupture, l'inhibition possible au développement de l'entreprise). Les autres construits sont unidimensionnels. (Annexe 1)

5. Résultats

Le tableau présentant les moyennes, écart-types, et coefficients de corrélation de l'ensemble des variables est donné en annexe 2.

Les tests de Friedman et Wilcoxon ont permis de tester la proposition 1. La valeur élevée du ?² (230, 281) conduit à rejeter l'hypothèse d'absence de différence au seuil de probabilité $p<0.01$. Par conséquent, d'une manière globale, les risques sont perçus à des degrés de perception différents. Les tests de Wilcoxon deux à deux montrent que ces risques forment 3 classes selon le degré d'intensité. Chaque classe comprend donc les risques dont les scores moyens des degrés de perception ne sont pas significativement différents (du degré de perception le plus élevé au degré de perception le plus faible) : les risques majeurs, les risques moyens, les risques mineurs.

La proposition 1 n'est que partiellement validée. Les risques de défection et de dépendance (dimension pouvoir de négociation) appartiennent effectivement à la classe 1 (risques majeurs). Cependant, contrairement à l'hypothèse initiale, le risque de comportement opportuniste est perçu avec une intensité relative moindre et appartient à la classe 2. Le risque de fuite de compétences est très faiblement perçu. Ce classement est conforme à celui obtenu par Rotering dont l'étude est présentée dans Brockhoff (1992). Une liste de huit problèmes liés aux relations d'alliance était proposée aux managers et il leur était demandé de préciser s'il s'agissait ou non d'un désavantage significatif dans l'alliance. Les résultats obtenus conduisent à un classement de ces désavantages en termes d'occurrence. Certaines dimensions du risque analysées dans notre étude ne sont pas prises en compte dans l'étude de Rotering mais le classement opéré à partir des données de notre échantillon des huit

dimensions qu'il étudie, confirme les résultats qu'il obtient. Seul le risque de non-appropriation (problèmes de transfert technologique) dont le score moyen dans notre échantillon est important n'a toutefois été cité que par 20 % des dirigeants interrogés chez Rotering. (Ce risque est classé en cinquième position dans son étude et est considéré comme majeur selon nos données). Le tableau 3 présente une comparaison de ces résultats.

Tableau 3.
Classification des risques selon leur degré d'intensité

	Intitulé « variable »	Scores moyens	Résultat obtenu par Rotering
Risques majeurs	**P. R. de défection**	3.17	-
	P.R. de non-appropriation	3.16	**20 %**
	P.R. de conflit	3.00	-
	P.R. de dépendance : (déséquilibre dans la négociation)	2.97	54,1 %
Risques moyens	P. R. de dépendance (Pouvoir)	2.74	-
	P. R. rigidité à la rupture	2.70	-
	P. R. liés aux coûts de gestion et de négociation	2.67	44,4 %
	P. R. liés aux contributions et rétribution	2.63	25,9 %
	P.R. de rigidité aux changements	2.61	-
	P.R. liés aux problèmes de secret	2.59	21,3 %
	P. R. d'incompréhension	2.53	-
	P.R. de comportement opportuniste	2.48	-
	P.R. d'absorption	2.41	-
Risques mineurs	**P. R. fuite de compétences**	1.86	11,1 %
	P.R. de rigidité (inhibition à son propre développement)	1.51	11,1 %

Risques majeurs = plus intensément perçus… risques mineurs : moins intensément perçus

La proposition 2 a été testée selon 3 étapes. Dans un premier temps, des modèles de régressions multiples de la forme :

« Perception des risques » = « Instruments de contrôle » $ß_i + e_i$

(pour chacune des dimensions du risque relationnel) ont été appliqués aux données quantitatives. Dans un deuxième temps des régressions nominales ont permis de déterminer l'impact des variables qualitatives sur la perception des risques. Des ANCOVA supplémentaires intégrant à la fois les variables qualitatives et quantitatives le cas échéant ont été réalisées pour confirmer la validité des « instruments » testés dans la première étape. Les résultats des étapes 2 et 3 n'étant pas significatifs, seuls sont présentés ici les résultats de la première étape. La normalité des variables a été testée par un test de Kolmogorov-Smirnov. L'analyse de la multicolinéarité des variables explicatives révèle que les indicateurs sont largement au-dessus et au-dessous des seuils (supérieur à .10 pour l'indice de tolérance et inférieur à 10 pour l'inflation de la variance). La tolérance la plus faible est de .436 et le

facteur d'inflation de la variance le plus élevé est de 2.292. Cependant, l'absence de multicolinéarité est subordonnée à deux conditions supplémentaires : l'indice de conditionnement et deux proportions de variances ne doit pas être respectivement supérieur à 30 et à 0.50 (Stapleton, 1995). Or, pour la valeur propre w_{10}, l'indice de conditionnement est de 30.116 et les proportions de variance des variables CPAR (choix du partenaire) et CAR (capital relationnel) sont respectivement de 64% et 79%. Ce diagnostic montre que les variables CPAR et CAR peuvent mesurer sensiblement la même chose. Le même vecteur propre contribue à la variabilité de β_6 et β_8. Ce qui n'est pas particulièrement surprenant vue la forte corrélation entre ces deux variables. *(r = .697, p = .000).* Ces deux mesures correspondent aux deux dimensions de la confiance précisée dans la littérature (confiance fragile et confiance résistante). Pour limiter les problèmes liés à la colinéarité des variables explicatives et rechercher une plus forte stabilité des coefficients β, des régressions descendantes (MD) et ascendantes (MA) ont été réalisées. Le modèle retenu (MD ou MA) est celui qui respecte le plus les conditions de linéarité (plot des résidus), d'homoscédasticité des résidus et la non corrélation des résidus (test de Durbin-Watson). Des tests pratiqués sur des échantillons tirés de manière aléatoire confirment la stabilité des coefficients β.

Les analysent confirment la proposition 2 : **Plusieurs instruments de contrôle sont utilisés pour réduire la perception des risques relationnels,** mais conduisent aussi aux constats suivants (tableau 4) :

- il n'existe pas *a priori* d'instruments privilégiés hormis le capital relationnel et le critères de choix du partenaire.

- certains instruments appliqués à certains risques ont des effets pervers et contraires à ceux désirés.

Ces effets inattendus résultent d'Instruments Formels Autonomes. Les variables « ? les alternatives de partenariats » (AUP), « ? de la valeur de l'entreprise » (AUC), « les brevets » (MLA)) ont un effet significatif négatif sur la perception de 7 dimensions du risque (rigidité aux changements, rigidité à la rupture, problèmes lors des négociations, un comportement opportuniste potentiel, le risque d'absorption, la non appropriation des connaissances, les problèmes liés aux contributions et rétribution) et parallèlement accroissent la perception de deux d'entre elles (une défection possible du partenaire, la non appropriation des connaissances).

Tableau 4
Analyse des régressions multiples (ascendantes et descendantes) pour les modèles
{ AUFG, AUDC, AUC, AUP, CPAR, ENG,FLA, MLA, LRC, CAR}[(1)] Variable dépendante : degré de perception des risques

	IFA					IIA		IIR		IFR			
Degré d'intensité de la perception du :	AUFG	AUDC	AUC	AUP	MLA	CPAR	ENG	CAR	FLA	LRC	Valeur de F	R^2	R^2 ajusté
Rigidité au développement RID												ns	ns
Risque de rigidité aux changements RIC	Exclue	**-.199 (.031)**	exclue	exclue	exclue	**-.511 (.000)**	exclue	exclue	exclue	exclue	19.985***	.322	.306
Risque de rigidité à la rupture RIR	Exclue	exclue	**-.306 (.001)**	**-.430 (.000)**	exclue	Exclue	.285 (.003)	exclue	exclue	exclue	11.963***	.302	.277
Risque de dépendance													
Dimension « influence » SPOUV	Exclue	exclue	exclue	exclue	exclue	**-.409 (.000)**	exclue	**-.342 (.003)**	exclue	exclue	38.561***	.479	.466
Dimension « bargaining power » NEG	Exclue	**-227 (.026)**	**-.209 (.038)**	exclue	exclue	Exclue	exclue	.384 (.001)	**-.294 (.006)**	exclue	5.968***	.225	.188
Risque de défection	Exclue	exclue	.193 (.038)	.204 (.033)	exclue	**-.274 (.008)**	exclue	exclue	**-.255 (.011)**	exclue	10.410***	.337	.304
Risque de comportement opportuniste	**-.213 (.007)**	exclue	exclue	exclue	exclue	**-.199 (.048)**	.231 (.002)	**-.647 (.000)**	exclue	exclue	29.809***	.593	.573
Risque d'incompréhension	Exclue	exclue	exclue	exclue	exclue	**-.248 (.013)**	exclue	**-.572 (.000)**	exclue	exclue	59.545***	.612	.577
Risque de conflit	Exclue	exclue	exclue	exclue	exclue	Exclue	exclue	**-.457 (.000)**	exclue	exclue	22.440***	.209	.200
Risque de non-appropriation	Exclue	exclue	exclue	**-.238 (.010)**	.255 (.006)	Exclue	.234 (.007)	**-.566 (.000)**	exclue	exclue	16.140***	.441	.413
Risque de fuite de compétences	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ns	ns
Risque d'absorption	**-.232 (.023)**	exclue	**-.285 (.004)**	exclue	exclue	**-.450 (.000)**	exclue	exclue	exclue	exclue	9.122***	.248	.221
Risque lié aux coûts de négociation et de gestion	Exclue	exclue	exclue	exclue	exclue	Exclue	exclue	**-.432 (.000)**	exclue	exclue	19.471***	.186	.177
Risque lié aux problèmes de contribution et rétribution	Exclue	exclue	exclue	**-.181 (.038)**	exclue	Exclue	exclue	**-.608 (.000)**	**-.212 (.017)**	exclue	23.022***	.454.	.434
Risque lié aux problèmes de secret												ns	ns

*Les coef. Standardisés sont donnés et le niveau de signification entre parenthèses ; * p<0.05, ** p<0.01 ; *** p<0.001*
IFA : Instruments Autonomes Formels, IIA : Instruments Informels Autonomes, IIR : Instruments Informels Reliés, IFR : Instruments Formels Reliés
(1) AUFG : autonomie financière et de gestion, AUDC : refus de partenariat avec des concurrents, AUC : ? de la valeur de l'entreprise, AUP : ? Alternative de partenariat, MLA : Mécanismes légaux autonomes (les brevets) CPAR : critères de choix du partenaire, ENG : engagements unilatéraux, CAR : capital relationnel, FLA : fréquences des interactions,LRC : le rôle des contrats

En outre, 73,6% des accords sont formalisés par des contrats, mais la variable «rôle des contrats » n'est significative dans aucune des équations étudiées. Conformément aux travaux antérieurs (Romelaer, 1999), **le contrat n'influence pas la perception des risques et en ce sens, n'apparaît pas être un instrument de contrôle pertinent**.

Contrairement à ce qui était attendu, aucun des instruments de contrôle du modèle n'a d'effet significatif sur la « perception du risque de fuite de compétences », sur « la perception du risque lié aux problèmes de secret », et sur la « rigidité au développement de l'entreprise ».

La proposition 3 a été testée à partir d'un modèle de la forme :

Performance perçue de l'accord = « Perception des risques » $ß_i + e_i$

Le seuil de l'indice de conditionnement et des proportions de variances sont à la limite de l'acceptabilité.(IC=30,028) mais il n'y a pas de proportions de variance supérieure à 50%. L'indice de tolérance le plus faible est de .333 et le VIF le plus élevé est de 3.005. Les conditions d'homoscédasticité ne sont pas tout à fait satisfaites. Le modèle aurait pu être néanmoins analysé dans son intégralité, mais les fortes corrélations entre les variables explicatives ont conduit à retenir les régressions descendantes et ascendantes (qui proposent des résultats identiques) et améliorent le R^2 de 0.01 point. Des tests pratiqués sur des échantillons tirés de manière aléatoire confirment la stabilité des coefficients β.

La proposition 3 est partiellement validée (tableau 5). **La manière dont les dirigeants perçoivent les risques influence la manière dont ils perçoivent la performance de l'accord. Il n'est cependant pas possible de généraliser de ce résultat.**

Tableau 5 : résultats de la proposition 3

Modèle : « Performance de l'accord » = « degré de perception des risques » $ß_i + e_i$

	Variables explicatives	ß	*p*	Proposition confirmée
Risques majeurs	P. R. de défection	Exclue	Exclue	n.s.
	P. R. de Conflit	Exclue	Exclue	n.s.
	P. R de dépendance (POUV)	**-.238**	**.004**	**Oui**
	P. R. de non-appropriation	exclue	Exclue	n.s.
Risques moyens	P.R. de rigidité aux changements	exclue	exclue	n.s.
	P.R. de rigidité à la rupture	Exclue	Exclue	Exclue
	P. R. de dépendance (NEG)	Exclue	Exclue	n.s.
	P.R. lié problème de secret	Exclue	exclue	n.s.
	P.R. de Comportement opportuniste	**-.470**	**.000**	**Oui**
	P.R. d'incompréhension	**-.266**	**.000**	**Oui**
	P. R. d'absorption	Exclue	Exclue	n.s.
	P. R. lie coûts de négociation et de gestion	Exclue	Exclue	n.s.
	P. R. lié contributions et rétributions	Exclue	Exclue	n.s.
Risques mineurs	P.R. de fuite de compétences	.141	.019	Non
	P. R. inhibition à son propre développement	exclue	exclue	n.s.
R^2 ajusté		.726		
F		57.837***		

****p<.001*

Tous les risques perçus n'ont pas un effet négatif sur la performance perçue. Certains peuvent avoir un effet positif. L'absence de performance est attribuée principalement à l'opportunisme, à l'influence excessive du partenaire, et aux problèmes d'incompréhension.

Selon les hypothèses 4a et 4b la manière dont les dirigeants gèrent les risques a une influence sur la manière dont ils perçoivent la performance de l'accord. Les résultats donnés dans le tableau 6 valident l'hypothèse 4a pour 4 dimensions sur 5 des instruments de contrôle autonomes formels. Cependant, les liens ne sont significatifs que pour 2 instruments sur 4. L'hypothèse 4b est validée. Les instruments de contrôle informel ont un effet positif sur la performance perçue de l'accord. Toutefois, le lien n'est significatif que pour la variable « capital relationnel ».

Tableau 6
Résultats de l'hypothèse 4a et 4b

Modèle H4a: «Performance perçue de l'accord» = «Instruments Formels Autonomes de contrôle»$ß_i+e_i$
Modèle H4b: «Performance perçue de l'accord» = «Instruments Informels Reliés de contrôle »$ß_i + e_i$

	Variables explicatives	ß	*p*	Proposition confirmée
Hypothèse 4a	**AUFG Autonomie financière et de gestion**	**-.214**	**.028**	**Oui**
	AUC Autonomie de compétences	-.132	.174	Ns
	AUDC autonomie /concurrents	.266	.007	Non
	AUP Autonomie de partenariat	**-.253**	**.014**	**Oui**
	MLA Mécanismes Légaux Autonomes	-.114	.261	Ns
	R^2-ajusté F	.220 5.863***		
Hypothèse 4b	**CAR Capital relationnel**	**.742**	**.000**	**Oui**
	FLA Flux d'affaires	.074	.321	Ns
	R^2-ajusté F	.585 61.624***		

****p<.001*

6. Conclusion

La contribution principale de cet article est d'apporter un support empirique à la problématique de gestion des risques dans les alliances. Nos résultats démontrent que **les dirigeants définissent le risque relationnel selon de multiples facettes qu'ils perçoivent différemment.** D'un point de vue conceptuel, cette recherche montre l'intérêt d'adopter une vision multidimensionnelle du risque. Les risques relationnels peuvent être classifiés selon le degré d'intensité de leur perception : risques majeurs, risques moyens, risques mineurs. Nos résultats montrent en effet que si certains événements sont considérés comme des risques dans les relations d'alliance, ces événements ne sont pas forcément perçus comme importants comparativement à d'autres. Nous retiendrons ici l'exemple du risque lié aux problèmes de fuites de compétences. Ce risque est très faiblement perçu (score moyen : 1,86). Ceci nous conduit à suggérer qu'il soit fort probable que la perception de ce risque guide d'avantage le

choix stratégique de l'entreprise lorsqu'elle opte pour une stratégie d'alliance. Les travaux de Teece (1986) sur les firmes innovatrices montrent en effet que des facteurs externes en amont des relations de coopération peuvent influencer la perception du risque de fuite de compétences et guider le choix stratégique d'accès aux compétences complémentaires nécessaires. Le risque de fuite de compétences est sans doute inhérent à la firme innovatrice ou perçu comme tel. De telle sorte que lorsqu'il est difficile de protéger l'innovation ou lorsque celle-ci est facilement imitable, la stratégie optimale devient l'internalisation des actifs spécifiques recherchés. Dans des secteurs innovant comme celui de la biotechnologie, les entreprises n'ont souvent ni le temps, ni les ressources financières pour acquérir ou construire les compétences complémentaires que théoriquement elles aimeraient contrôler. Le choix de la relation contractuelle est dans ce cas stratégiquement lié à la performance du projet. Ainsi, il est tout à fait envisageable que dans un tel contexte, le degré d'intensité du risque de fuite de compétences soit défini *a priori* dès lors que l'entreprise s'engage dans la relation d'alliance. L'idée étant que face à ce choix stratégique, l'entreprise accepte le risque qu'à un certain niveau, au-delà duquel l'alliance deviendrait trop risquée. Cette perspective justifierait l'intensité perçue faible de ce risque et expliquerait les propos d'un des dirigeants interrogés lors de l'étude exploratoire : *« Nos partenaires viennent effectivement récupérer un savoir-faire. Mais je dirai c'est la règle du jeu. C'est ce qui fait l'attractivité de notre entreprise. C'est de disposer de ce savoir-faire qu'elle a acquis face ou avec des grands groupes internationaux et d'être capable de gérer ce savoir-faire et de le donner dans le cadre légal qui lui est possible. Donc on travaille avec des gens qui sont parfois des compétiteurs ce qui posent des difficultés, mais on gère la relation contractuelle ».*

Nos résultats montrent que les risques relationnels peuvent être classifiés selon l'impact qu'ils ont sur la performance perçue de l'accord. Certains risques sont les causes directes de l'échec de la relation : l'opportunisme éventuel du partenaire, la domination excessive du partenaire et les problèmes d'incompréhension. Ces résultats confirment ceux obtenus par Parkhe (1993) selon lesquels il existe un lien négatif entre perception du risque de comportement opportuniste et performance de l'accord. Cependant, certains risques plus précisément ceux liés aux connaissances (fuite de compétences) deviennent de plus en plus importants au fur et à mesure que la performance de l'alliance s'accroît. Un accroissement de la performance nécessite en effet une mise en commun de moyens supplémentaires qui accentue alors l'ambiguïté et l'arbitrage entre « protéger ses compétences » et « contribuer au développement de la relation ». Par ailleurs, l'accroissement du degré de transparence de l'entreprise via le degré de coopération, peut donner l'impression aux dirigeants qu'ils

maîtrisent de moins en moins leurs compétences clefs. Certains risques sont indépendants de la performance de l'alliance et existent quelle que soit l'issue perçue de l'accord.

Les dirigeants disposent d'une panoplie d'instruments de contrôle qu'ils combinent de manières diverses pour gérer les risques relationnels. Des contingences différentes peuvent vraisemblablement conduire à différentes configurations. Le test de la proposition 2 démontre que les risques mineurs ne sont pas gérés (ou plus précisément, aucun des instruments de contrôle, que nous avions définis, n'influence leur degré de perception).

Par ailleurs, les résultats suggèrent que **chaque instrument a son coût**. En effet, **certains peuvent être adaptés pour gérer certains risques et ne le sont pas forcément pour d'autres** -entraînant alors un accroissement de leur perception-. Ces effets pervers résultent plus particulièrement et majoritairement de l'usage d'instruments de type «autonome » qui maintiennent l'entreprise dans une logique entrepreneuriale, l'éloignent de la relation d'alliance et compromettent la performance. L'adoption d'un mode de gestion autonome du risque peut refléter l'attitude de la firme et sans doute l'état d'esprit qu'elle adopte dans la relation. Cette logique conduirait les unités à s'isoler ou s'extraire de l'alliance et l'intérêt général deviendrait secondaire par rapport à l'intérêt particulier.

En revanche, cette recherche confirme l'importance du concept de confiance et les résultats sont en accord avec les enseignements des travaux récents sur la compréhension des processus d'évolution des alliances (Doz, 1996, Ring et Van de Ven, 1994). La confiance apparaît être au cœur de la gestion des risques et constituer la variable centrale d'un processus de gestion réussi**. La confiance** (ainsi que 'le processus de choix du partenaire**) apparaît être le seul instrument privilégié de contrôle des risques relationnels**. Cependant, elle ne supprime pas toute forme d'incertitude. Les analyses (proposition 2) démontrent que le niveau de capital relationnel a un effet inattendu positif sur la perception de la dépendance dans les situations de négociation. Nos résultats ne permettent pas de justifier les causes de ce phénomène, néanmoins leurs interprétations trouvent une source dans l'étude de cas de Mothe et Ingham (2000). Selon ces auteurs, confiance et méfiance coexistent dans les relations de coopération. Partant de ce constat, il est possible de suggérer que cette ambivalence se manifeste alors, lors des phases de négociation dans lesquelles l'excès de confiance constitue un obstacle. Ce que Fréchet (2002) dénomme l'excès d'optimisme peut se traduire comme l'inacceptable sentiment de vulnérabilité face à l'autre (Hosmer, 1995). Et à travers cette interprétation, on conçoit tout à fait la confiance comme le miroir du risque. La phase de négociation est celle pendant laquelle les partenaires étudient les implications des différents choix possibles et la reconnaissance des différentes alternatives conduit à «la maîtrise des

risques et à un engagement actif dans la confiance » (Giddens, 1990, p.38). Faire confiance à l'autre, c'est finalement prendre un risque et plus cette confiance est élevée plus le risque est élevé. Cette recherche confirme donc la multidimensionalité du concept de confiance. Des études futures devraient intégrer cette perspective et tenter de comprendre et définir l'impact des différentes facettes de la confiance sur les risques.
Par ailleurs, le contrôle formel relié analysé principalement ici à travers le rôle des contrats n'apparaît pas être un instrument de contrôle des risques relationnels.

De ces conclusions, nous suggérons que le contrôle relationnel revête un caractère dual : ce contrôle s'exerce à travers des instruments de type informel et/ou des instruments de type autonome. Une typologie des risques selon leurs modes de gestion conduirait en effet à définir :

- les risques « autonomes » gérés majoritairement et prioritairement par des moyens autonomes : les risques de rigidité aux changements, les risques de rigidité à la rupture, risque d'absorption ;

- les risques « informels » gérés majoritairement et uniquement par les instruments informels reliés (plus précisément par le développement de la confiance) : le risque de dépendance (dimension influence), le risque d'incompréhension, le risque de conflit, le risque lié aux problèmes de coûts de gestion et de négociation.

- les risques « mixtes », gérés à la fois par les moyens informels et formels, que ces moyens soient autonomes ou conjoints : Le risque de dépendance (dimension négociation), le risque de comportement opportuniste, le risque de non appropriation, le risque lié aux problèmes de contributions et de rétributions.

Partant du constat que «plus le temps passe, plus la relation se développe » (Wacheux, 1996), que la confiance évolue au fil du temps et que le capital relationnel se crée au cours du développement de la relation, on pense souvent que le niveau de capital relationnel est plus faible au cours des phases de formation et de construction de l'accord. Ce qui suggère alors que la gestion autonome des risques soit plus fréquente dans les premières étapes du processus d'évolution. Par ailleurs rien ne prouve que les risques existent et soient perçus à chacune de ces étapes. Il semblerait que le processus d'évolution puisse conduire à la naissance de certain risque dont le degré de perception dépend alors des mécanismes existants de contrôle. Il est donc possible que la gestion autonome des risques soit linéaire et décroissante au cours du temps. Or, une analyse de Dameron-Fonquernie (2001) dans le cadre des équipes projets montre que les formes de coopération alternent entre la coopération

communautaire et la coopération complémentaire. Ce phénomène se retrouve peut-être à l'échelle des relations d'alliance. Dans un tel contexte, il est alors envisageable que la gestion des risques évolue selon une sinusoïdale au cours du temps. Notre recherche ne peut que soulever un certain nombre de questionnements et de pistes possibles mais ne peut pas affirmer et assurer la description réelle de ces mécanismes.

Par ailleurs, l'analyse des risques dans les alliances, particulièrement dans le secteur de la biotechnologie, pose la question de savoir s'il est approprié de concevoir les alliances comme des entités dyadiques. Notre approche a retenu explicitement comme définition des alliances, les interrelations entre deux firmes mais cette conceptualisation même si elle existe apparaît néanmoins comme un artéfact. Comment les entreprises gèrent les risques à travers leur portefeuille d'alliance? L'approche selon les réseaux ouvre des pistes de recherche.

D'un point de vue pratique, notre recherche montre que les alliances génèrent des formes multiples de risques et la question essentielle qui se pose à tout dirigeant est « *Connaissez-vous vos risques majeurs ?* » Les entreprises peuvent mettre en place de multiples leviers d'actions s'inscrivant dans une gestion autonome et/ou coopérative des risques. Toutefois, une seconde question tout aussi essentielle porte sur la compréhension du système de contrôle existant : *« Quels sont les éléments du système de contrôle dont vous disposez ? »*. Nos résultats montrent en effet que dans la gestion des risques relationnels, il ne suffit pas de définir des instruments appropriés mais également d'anticiper les conséquences de leur existence et les effets perturbateurs qu'ils peuvent exercer à travers le système de contrôle.

Bibliographie

Ariño A., De La Torre, J [1998] "Learning From Failure: Towards An Evolutionary Model Of Collaborative Ventures", *Organization Science*, 9; 3; 306-325.

Axelrod, R., [1981] "The Emergence Of Cooperation Among Egoists" *The American Political Science Review*, 75, 306-318.

Barney, J., B., [1991] "Firm Resources And Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, 17; 99-120.

Bradach, J. L., Eccles, R. G. [1989] "Price, Authority, And Trust: From Ideal Types Of Plural Forms", *Annual review of Sociology*, 15, 97-118.

Brockhoff K. [1992] "R&D Cooperation Between Firms: A Perceived Transaction Cost Perspective" *Management Science*, 38, 4, 514-524.

Calori, R., Johnson, G. Sarnin P., [1992] "CEOs' Cognitive Maps And The Scope Of The Organization" *Strategic Management Journal*, 15, 437-457.

Dameron-Fonquernie S. [2000] *Génération de la coopération dans l'organisation : le cas des équipes projet* Thèse de Doctorat Paris Dauphine

Das, T.K., Teng B-S, [1996] "Risk Types And Inter-Firm Alliance Structures", *Journal of Management Studies*, 33, 6, 827-843.

Das, T. K., Teng, B-S, [2001] "A Risk Perception Model Of Alliance Structuring", *Journal of International Management*, 7, 1-29.

Deutsch, M., [1958] "Trust And Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.

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

Dussauge, P., Garrette, B. (1995) *Les stratégies d'alliance*, Les ed. d'organisation, Paris.

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.

Fischoff, B., Watson, S., R., Hope, C., [1984] "Defining Risk", *Policy Sciences*, 17, 123-139

Froehlicher. T. [1999] "L'émergence des réseaux d'entreprises : du réseau de dirigeants à la coopération interentreprises" *dans* NOËL et al. *Perspectives en Management stratégique* Tome IV Economica, Paris

Frechet, M. [2002] "Gérer la dynamique relationnelle des partenariats d'innovation : une vision par les professionnels" CRG Toulouse.

Giard, V., [1991] *Gestion de projets,* Economica ed. Paris

Giddens, A,. [1990] *Les conséquences de la modernité,* L'Harmattan, 1994 Paris *Trad. Franç*. de The consequences of modernity, Standford University Press.

Gougeon, P., [1990] 'Risk manager et gestion des risques dans l'entreprise", *Encyclopédie de gestion*, article 152.

Granovetter [1985] "Economic Action And Social Structure The Problem Of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, /3, 481-510.

Gulati, R., Zajac, E., J., [2000] "Reflections On The Study Of Strategic Alliances" in *Faulkner D. De Rond. Cooperative strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University 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.

Hall R. H., Clark, J. P., Giordano P., C., Johnson P. V., Van Roekel, M., [1977] "Patterns of Interorganization Relationships" *Administrative Science Quarterly*, 22, 457-474

Hambrick, D. C. (1981) "Strategic Awareness Within The Top Management Team" *Strategic Management Journal*, 2, 263-279.

Hamel [1991] "Competition For Competence And Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances" *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.

Ingham, M., Mothe, C., [2003] "Apprentissages et confiance au sein d'une alliance technologique" AIMS 2003.

Ingham, M., Mothe, C., [2000] "La confiance au sein de coopérations Inter-firmes : Une étude de cas", AIMS 2000.

Inkpen, A., C., Crossan, M. M., [1995] "Believing Is Seeing: Joint Ventures And Organization Learning" *Journal of Management Studies*, 32, 5, 595-618.

Inkpen, A. C., Currall S. C., [2000] "JV Trust Interpersonal, Inter-Group, And Interfirm Levels" in *Faulkner D. De Rond. Cooperative strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, Oxford University Press

Jones C. Hesterly, W., Fladmoe-Lindquist K., Borgatti S. P. [1998] "Professional Service Constellations: How Strategies and Capabilities Influence Collaborative Stability and Change", *Organization Science*, 9, 3, 396-410.

Kahneman, D. Tversky, A., [1974], "Judgment Under Uncertainty", *Science*, vol. 185, 1124-1131

Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H., [2000] "Learning And Protection Of Proprietary Assets In Strategic Alliances: Building Relational Capital" *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

Koenig C., Van Wilk G., [1992] "Alliances interentreprises : le rôle de la confiance" in NOËL A. *Perspectives en Management Stratégique*, ed. Economica Paris 1992.

Koenig G., [1989] **'***Gestion du risque'* Encyclopédie de Gestion. N° 72, 1497-1510.

Kumar, R, K.O Nti, [1998] « Differential Learning And Interaction In Alliance Dynamics: A Process And Outcome Discrepancy Model » *Organization Science*, 9, 3, 356-366.

Lado, A. A., Boyd, N G., Hanlon, S C., [1997] "Competition Cooperation, And The Search For Economic Rents: A Syncretic Model" *Academy Management Review*, 22, 1, 110-141.

Larson, A [1992] «Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A study of Governance of Exchange Relationships » *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104

Larsson, R., Bengtsson, L Henriksson, K, Sparks J. [1998] « The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances » *Organization Science*; 9; 3; 285-305

Lorange [1997] "Black-Box Protection Of Your Core Competencies In Strategic Alliances" in Beamish W. et Killing, *Cooperative Strategies, European Perspectives*, the new Lexington Press San Francisco,

Madhock A. [1995] "Opportunism And Trust In Joint Venture Relationships: An Exploratory Study And A Model", *Scandinavian Journal of Management*, 1, 57-74.

March J.G., Shapira, Z. [1987] "Managerial Perspective On Risk And Risk Taking" *Management Science*, 33, 1404-1418

Mayrhofer, [2000] "Gestion des risques et formes de rapprochement" *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec, 53-64.

Mbengue, A. [1997] "Le fonctionnement dual des organisations", *Revue Française de Gestion*, 114, 27-38.

Mbengue, A, Vandengeon-Derumez, I, [1999] Positions Epistémologiques et outils de recherche en Management stratégique » *VIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*

Mjoen, H., Tallman, S., [1997] "Control And Performance In International Joint Ventures" *Organization Science*, 8, 3, 257-274

Nooteboom, B., Berger H., Noorderhaven, N. G., [1997] "Effects Of Trust And Governance On Relational Risk", *Academy Management Journal*, 40, 2, 308-338.

Oliver A. L [2001] "Strategic Alliances And The Learning Life-Cycle Of Biotechnology Firms", *Organization Sciences* 22/3, 467-489

Parkhe A [1993] "Strategic Alliances Structuring: A Game Theoretic And Transaction Cost Examination Of Interfirm Cooperation" *Academy Management Journal*, 36,4,794-829.

Powell, W. (1991) "Neither Market Nor Hierarchy : Network Forms Or Organization", *In* Thompson G., Frances J., Levacic R. and Mitchell J. *Markets,Hierarchies and Networks*, Sage Publications, London, pp.265-276.

Powell, W. (1992) "Organization Alignment As Competitive Advantage" *Strategic Management Journa*l, 13, 119-134

Ring, P. S., [1996] "Fragile And Resilient Trust And Their Roles In Economics Exchange" *Business & Society*, 35, 2, 148-175;

Ring, P. S., Lipparini, A [1998] "The Roles Of Economic And Sociological Dimensions In Relational Governance : An Empirical Study Of Networked Organizations In Italy's

Packaging Valley", 17th *Annual International Conference of the Strategic Management Society,* Barcelona, Spain.

Ring, P. Van De Ven, A. H. [1992] " Structuring Cooperative Relationship Between Organization" *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.

Ring P. Van De Ven A. H., [1994] "Developmental Processes Of Cooperative Interorganizational Relationships" *Academy Of Management Review*, 19,90-118.

Romelaer, P., [1999] "Relations externes des entreprises et gestion de l'innovations : note de lecture" in D. FORAY, J. MAIRESSE [eds.] *Innovations et performances Approches interdisciplinaires,* Paris, Ed. EHESS.

Schaan, J., L., [1988] "How To Control A JV Even As A Minority Partner, *Journal Of General Management*, 14, 1, 4-16.

Simonin, B. L., [1999] "Ambiguity And The Process Of Knowledge Transfer In Strategic Alliances" *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.

Sobrero M., Schrader S., [1998] "Structuring Inter-Firm Relationships: A Meta-Analytic Approach", *Organization Studies*, 19/4, 585-615.

Spekman R, Forbes, T., Isabella L., MacAvoy, T, [1998] "Alliance Management: A View From The Past And A Look To The Future" *Journal Of Management Studies*, 35:6 747-772.

Stapleton J., H; (1995) *Linear Statistical Models*, Wiley Interscience. NY.

Teece D., J., [1986] "Profiting From Technological Innovation: Implications For Integration, Collaboration, Licensing And Public Policy", *Research policy,* 15, 285-305;

Teece, D., J., Jorde, T., M., [1989] "Competition And Cooperation: Striking The Right Balance" *Business & Public Policy*, 31, 3, 25-37.

Tyler B. B., Steensma, H., K., [1998] "The Effects Of Executives' Experiences And Perceptions On Their Assessment Of Potential Technological Alliances", *Strategic Management Journal,* 19; 939-965.

Wacheux, F. [1996] "Alliances conséquences stratégiques et organisationnelles" *Revue Française de Gestion,* 108, 12-24.

Wacheux, F. [1996] *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris

Williamson, O. E., (1975) *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications* Free Press, N.Y

Williamson, O. E.,. [1985] *The economic institution s of capitalism*, Free Press. N. Y.

Williamson, O. E., [1991] "Comparative Economic Organization: The analysis of discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.

Young-Ybarra, C., Wiersema, M., [1999] “Strategic Flexibility In Information Technology Alliances: The Influence Of Transaction Cost Economics And Social Exchange Theory” *Organization Science*, 10, 4, 439-459.

Zaheer, A, Venkatraman, N [1995] “Relational Governance As An Interorganizational Strategy: An Empirical Test Of The Role Of Trust In Economic Exchange” *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.

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.

Annexe 1

	Mesures	a	Origine de l'échelle
Perception du risque de rigidité			
Rigidité au changement	- Quand une situation inattendue survient, il est facile de modifier les conditions initiales de l'accord *(renversée)* - Nous ajustons nos comportements aux changements qui affectent l'alliance. *(renversée)*	.80	Young-Ybarra et al. (1999)
Rigidité à la rupture	- Si notre partenaire et nous rencontrons des divergences d'intérêt, il nous est malgré tout difficile de rompre cette alliance - Nous estimons qu'une rupture de l'accord auraient des conséquences graves pour notre organisation	.835	Young-Ybarra et al. (1999)
Inhibition à son propre développement	- Cette alliance a un effet inhibiteur sur notre propre développement	-	Brockhoff (1992) Romelaer (1999)
Perception du risque de dépendance			
Pouvoir	- Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions relatives au but de l'alliance *(renversée)* - Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions opérationnelles *(renversée)* - Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions relatives à l'allocation des budgets *(renversée)* - Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions relatives à la sélection des projets de recherche *(renversée)*	.828	Young-Ybarra et al. (1999)
	- Pendant la phase de négociation nous sentions que nous étions le partenaire le plus fort *(renversée)*	-	Mjoen, Tallman (1997)
Perception du risque de défection			
	- Nous envisageons la possibilité que notre partenaire puisse arrêter la relation de coopération - Quelle est la probabilité pour que votre partenaire se fasse racheter ? (échelle 1-7 : très faible\très forte) - Quelle est la probabilité pour qu'il y ait des changements d'hommes dans l'organisation partenaire ? (échelle 1-7 : très faible\très forte)	0.84	Etude exploratoire
Perception du risque de comportement opportuniste			
	- Notre partenaire nous a toujours apporté une vision sincère de son business *(renversée)* - 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. (renversée) - 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.	0.84	Parkhe (1993)
Perception du risque d'incompréhension			
Incompréhension	- Notre partenaire s'exprime dans un langage qui est proche du nôtre. (renversée) - Notre partenaire et nous anticipons et interprétons les événements liés à la coopération de la même façon (renversée)	0.85	Etude exploratoire
Perception du risque de conflit			
Conflit	- Il peut arriver que notre partenaire prenne des décisions que nous n'adopterions 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	0.73	Etude exploratoire
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	0.79	Simonin (1999)
Perception du risque de Fuite de Compétences.			
	- Nous sommes capables de protéger nos compétences et savoir-faire stratégiques face à notre partenaire - Nous protégeons avec succès nos compétences clefs dans cette relation de coopération - Le risque de perdre des compétences est faible puisque nous avons un savoir-faire très particulier	.795	Etude exploratoire Kale et al. (2000)
Risque d'absorption ou d'expropriation			
	- L'objectif de notre partenaire peut être de nous racheter	-	Etude exploratoire
Désavantages possibles dans la relation de coopération	- Comment percevez vous les désavantages suivants dans cette alliance : 1 très faible-5 très élevé 1. coûts de négociation et de gestion du partenariat 2. Problèmes dans la définition des contributions et rétributions 3. Les problèmes de secret	-	Romelaer (1999) Brockhoff (1992)
Instruments de contrôle autonomes formels			
Autonomie financière / gestion AUFG	- Nous évitons toute incursion de notre partenaire dans notre capital - Nous évitons toute incursion de notre partenaire dans la gestion de notre entreprise	.745	Etude exploratoire
Autonomie décisionnelle AUDC	- Nous refusons de travailler sur les mêmes sujets pour des partenaires qui sont en concurrence les uns avec les autres - Nous refusons d'avoir des partenariats avec des concurrents	0.66	Etude exploratoire

Autonomie de partenariat AUP :	- Il nous est possible de trouver un autre partenaire qui puisse nous permettre d'atteindre les mêmes objectifs	-	Etude exploratoire
Autonomie de compétences AUC	- Nous sommes fortement ancrés sur notre métier - Nous connaissons bien notre marché	.78	
Diversification :	- Combien d'alliances avez-vous actuellement ? 1/ 2 à 5/ plus de 5		
Mécanismes légaux autonomes :	- Nous protégeons nos connaissances par des brevets - Nos brevets assurent une protection totale des connaissances et des savoir-faire	.859	Etude exploratoire
Instruments de contrôle informels reliés			
Engagements unilatéraux ENG	- Il nous arrive de décider de notre propre chef de réaliser des tâches (ou investissements) non prévues dans le contrat initial		Etude exploratoire
Choix du partenaire CPAR	- Nous avons choisi ce partenaire parce qu'il existe un fort degré de complémentarité entre nos ressources et compétences et les siennes - Nous avons choisi ce partenaire parce qu'il existe un fort degré de similarité entre nos compétences et les siennes. - Nous avons choisi ce partenaire parce que notre culture est compatible avec la sienne - Nous avons choisi ce partenaire parce qu'il avait une bonne réputation - Nous avons choisi ce partenaire parce que nous lui faisions confiance	.70	Etude exploratoire D'après Saxton (1997)
Instruments de contrôle formels reliés			
Mécanismes légaux reliés : Le rôle des contrats LRC	- Il existe un contrat qui définit les obligations de chaque partenaire (oui/non) - 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	0.87	A partir de Romelaer (1999),
Le brevet commun	- Nous avons avec notre partenaire un (des) brevet commun (oui/non)		
Structure de l'alliance	FSEL FAEL		Blanchot (1993)
Flux d'affaires FLA	Nous rencontrons notre partenaire : 1. Très rarement, peu fréquemment, moyennement, fréquemment, 5.Très fréquemment		
Instruments de contrôle Informels reliés			
Capital relationnel CAR	- 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 - 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	0.84	Kale et al. (2000)
Performance perçue de l'accord			
Effet induit	- La plupart des alliances induisent des effets pour les firmes partenaires. Par exemple, des effets positifs peuvent apparaître lorsque le savoir-faire acquis au sein de l'alliance peut être appliqué à des activités hors du champ de l'alliance. Des effets négatifs peuvent résulter de l'incompatibilité ou la concurrence entre l'alliance et les activités propres de la firme. Dans cette alliance les effets induits pour votre entreprise sont : 5 fortement positifs – 1 fortement négatifs.	.90	Parker (1993)
Rentabilité	En utilisant l'indicateur le plus significatif de rentabilité dans le contexte de cette alliance (tel le retour sur investissement, le retour sur les ventes ou autres...) Selon vous la rentabilité de cette alliance est (1: très faible ; 5 très élevée)		
Performance en générale	Selon vos attentes, vous considérez la performance de cette alliance comme : 5. Très bonne, 1. Très faible		
Variables de contrôle			
Expérience antérieure	Type de relation que vous aviez avec votre partenaire Votre partenaire était : un client un fournisseur un concurrent un partenaire dans un autre accord autre précisez……..		D'après Gulati et Singh (1998) D'après Saxton (1997)
Expérience des alliances	Nombre d'alliances que nous avons déjà eues - c'est notre première expérience de partenariat moins de 5 relations d'alliances entre 5 et 15 relations d'alliances plus de 15.		
Pays	Pays origine partenaire : France, Europe, Autres		
Taille du partenaire	Effectif < 50, entre 50 et 100, entre 100 et 250 supérieur à 250		

Annexe 2

Statistiques Descriptives et matrice de corrélation*

		Mean	s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Inhibition à son propre développement	1.51	.888	1																							
2	Absence de flexibilité	2.61	1.05		1																						
3	Pouvoir de négociation	2,97	1,17			1																					
4	Influence	2,74	,93		.59																						
5	Defection	2,48	,92				.41	1																			
6	Comportement opportuniste	2,54	1,11		.41		.55	.41	1																		
7	Incomprehension	3,00	,95		.53		.66	.50	.64																		
8	Conflict	3,17	1,20				.29	.51	.54	.43	1																
9	Non appropriation	1,86	,78		.31		.32		.51	.40	.46	1															
10	Pertes de compétences	3,17	1,13										1														
11	Risqué d'absorption	2,41	1,35				.35		.36					1													
12	Problèmes de coûts de transaction	2,67	1,20				.28		.42	.46	.52	.39	-.30		1												
13	Problème de contributions et rétributions	2,63	1,22				.46	.29	.60	.58	.52	.38			.77	1											
14	Problèmes de secret	2,59	1,30		.47		.46	.29	.60	.58	.52	.38			.77		1										
15	AUFG: autonomie managériale et financière	4.09	1.01				.21			.27		.30						1									
16	AUDC autonomie de décision	2.95	1.16				-.23		-.22	-.33									1								
17	AUC autonomie de compétences	4.29	.71		-25	-253		.23	.22	-.23	.25			-.24						1							
18	AUP alternative de partenariat	3.24	1.38		-.23		.29	.34	.29				-.29								1						
19	MLA brevet	3.52	1.23				.25		.28	.27		.37	-.25	.23							.32	1					
20	LRC Rôle des contrats	3.71	.87																			.53	1				
21	FT confiance fragile	3.90	.68		-.53		-.65	-.45	-.59	-.65	-.36	-.51		-.34	-.29	-.44	-.28	-.31				-.30		1			
22	ENG Engagements unilatéraux	3.62	1.26									.21													1		
23	FLA communication	3.45	.98		-.22		-.34	-.40	-.26	-.34	-.34	-.26		-.22	-.31	-.38								.37		1	
24	CAR Confiance resilient	3.70[a)]	.86		-.50	.26	-.63	-.38	-.70	-.75	-.46	-.55		-.28	-.43	-.63		-.33			-.31			.70		.35	1

* les chiffres sont significatifs à 0.01.

[i] Dans ce secteur, la nature des partenaires est variée : les accords sont également conclus avec les universités ou autres centres de recherche publics.

[ii] De manière à être certain de pouvoir recenser l'ensemble des risques perçus (malgré la saturation sémantique) il est important d'avoir un échantillon qui présente une certaine diversité (Romelaer, 2000 séminaire de recherche Crepa) Ce n'est donc pas la représentativité statistique qui est recherchée ici mais la représentativité qualitative. L'échantillon se compose de 14 alliances biotech-biotech et 6 alliances biotech-grands groupes. Parmi les alliances biotech-biotech, 11 sont passées avec des entreprises françaises et 3 avec des entreprises étrangères. La durée des accords s'échelonne de 6 mois à 7 ans, sachant que parmi ces accords, 1 accord performant était terminé lorsque l'entretien s'est réalisé. La structure des accords est telle que 9 sont des accords de R&D, 3 des accords de production, 6 des accords complexes, et 2 cas de Joint-Ventures.

[iii] Les entretiens ont été analysés selon la méthode de la cartographie cognitive, puisque l'objectif était de mettre en évidence des concepts et des liens entre ces concepts. Deux cartes ont été construites : une carte cognitive à partir des verbatims des entretiens (que Calori et Sarnin, [1993] qualifient de « cartes des concepts de premier ordre »), une carte cognitive dite agrégée (ou « carte des concepts de second ordre »). Ces cartes ont été validées par les interviewés. Le deuxième type de cartes a constitué le support des analyses.

[iv] L'échantillon étudié n'est pas statistiquement représentatif. Ce constat ne conduit qu'à suggérer des hypothèses.

[v] Les questionnaires ont été pré-testés 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'ils cherchent à décrire. Les items ont été modifiés, (certains ont été supprimés) 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. Les items généraux ont été placés à la fin du questionnaire ainsi que ceux relatifs à la performance de l'alliance. Pour maximiser le taux de réponses, les questionnaires ont été dans un premier temps envoyés par mail (lorsque l'adresse était disponible : 256 mails ont été envoyés) et par voie postale (48 questionnaires). Le taux de réponses des envois par e-mail a été de 24% (34 non concernés, 3 refus, 2 questionnaires non joints au mail, 22 questionnaires exploitables retournées). Face au faible taux de réponses par e-mail et aux problèmes d'erreurs d'adresses, dans un deuxième temps, les questionnaires ont été envoyés à nouveau par voie postale.

[vi] Particulièrement, les relations de sous-traitance et les accords avec les universités.

[vii] Certains éléments dans le contexte des relations dyadiques peuvent jouer un rôle dans la perception des risques relationnels. 4 variables de contrôle ont été identifiées tant à travers les entretiens qu'à travers l'analyse de la littérature : (1) L'expérience des alliances : selon Parkhe (1993), la perception du risque de comportement opportuniste est d'autant plus faible que les partenaires ont eu des expériences d'alliance antérieures. Au cours des entretiens plusieurs dirigeants ont noté l'importance de l'expérience de gestion des alliances qui leur permet de se prémunir contre des menaces potentielles. (2) l'expérience antérieure avec le partenaire : il a été montré que la confiance émerge de liens d'alliance répétés avec le même partenaire. L'intuition sous-jacente est que deux firmes ayant déjà signé des accords se font vraisemblablement plus confiance que d'autres. En générant de haut degré de confiance et d'interaction, les alliances répétées pourraient avoir un impact sur les perceptions des risques relationnels. (3) le différentiel de taille entre les partenaires est analysé de manière différente dans la littérature. Pour certains, la taille du partenaire est positivement liée au degré de dépendance. Pour d'autres cette variable n'a pas d'impact sur la répartition du pouvoir dans la relation. Les entretiens menés laissent toutefois suggérer que le différentiel de taille joue un rôle lors des négociations. (4) le pays d'origine du partenaire : si les partenaires sont de nationalités différentes, les problèmes liés aux différences culturelles, opinions, croyances, et attitudes sont accentués.