

Mécanismes de gouvernance et Performance des alliances stratégiques: Le cas du secteur français des biotechnologies

Samia SOUID

UPMF/CERAG

samia.souid@upmf-grenoble.fr

Résumé :

Le choix du mécanisme de gouvernance d'alliance stratégique favorisant sa performance constitue une question centrale en sciences de gestion. En mobilisant la théorie des coûts de transactions (Williamson, 1985) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Homans, 1961), cette recherche développe un modèle intégrateur à travers neuf hypothèses de recherche, permettant de comprendre le lien entre la gouvernance contractuelle, la gouvernance relationnelle et la performance d'alliance stratégique. Ce modèle a été testé auprès d'un échantillon représentatif des firmes biotechnologiques françaises. Nous avons eu recours à l'approche PLS pour valider nos hypothèses de recherche. Trois principaux résultats importants ont émergé : le choix de la gouvernance contractuelle est fortement recommandé en cas de forte spécificité des actifs investis dans l'alliance, une forte dépendance vis à vis du partenaire défavorise le recours à la gouvernance relationnelle; et l'effet positif de la gouvernance relationnelle sur la performance d'alliance est plus fort que celui de la gouvernance contractuelle.

Mots-clés : Gouvernance contractuelle Gouvernance relationnelle Performance d'alliance stratégique Approche PLS Secteur biotechnologies

Mécanismes de gouvernance et Performance des alliances stratégiques : Le cas du secteur français des biotechnologies

INTRODUCTION

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés ont entraîné un développement sans précédent des alliances stratégiques. De nombreux travaux de recherches se sont attachés à décrire et tenter d'expliquer ce phénomène notamment en s'intéressant à leurs modes de gouvernance. Dans la plupart des travaux, deux modes de gouvernance sont identifiés et théorisés: la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle.

Ces deux modes ont été considérés comme les pôles du continuum transactionnel-relationnel de Macneil (1980) (Cannon et *al.*, 2000; Ferguson et *al.*, 2005). L'étude de la relation entre ces modes et la performance d'alliance stratégique occupe une place de choix en sciences de gestion (Lee et Cavusgil, 2006; Liu et *al.*, 2009; Ferguson et *al.*, 2005).

La gouvernance contractuelle consiste à gérer les règles de contrôle de manière précise et rigide (Black, 1998), en se basant sur des lois écrites (Black, 1976), sur des accords ou contrats formels pour la gouvernance des relations inter-firmes (Lee et Cavusgil, 2006). Dans la plupart des travaux sur la gouvernance des relations inter-firmes, la gouvernance contractuelle a été considérée comme synonyme des contrats formels (Poppo et Zenger, 2002; Ferguson et *al.*, 2005; Lee et Cavusgil, 2006; Ren Ji-Fan et *al.*, 2008; Leimeister et *al.*, 2010).

Toutefois, Il existe une multitude de définitions du concept de la gouvernance relationnelle. Ce qui induit par conséquent une multitude d'appellations pour ce terme.

Dans la littérature anglo-saxonne, la gouvernance relationnelle a été souvent désignée par les termes suivants : « *relationalism* » (Antia et Frazier, 2001; Gunndlach et *al.*, 1995; Noordewier et *al.*, 1990); « *social embeddedness* » (Uzzi, 1999); « *informal self-enforcing gover-*

nance » (Dyer et Singh, 1998) et « *Procedural governance coordination* » (Sobrero et Schrader, 1998).

Or, certains travaux empiriques montrent que la gouvernance relationnelle est associée à la confiance et que cette confiance améliore les performances des échanges (Palay, 1984; Heide et John, 1990; Zaheer et Venkatraman, 1995; Mohn et Spekman, 1994; Saxton, 1997; Zaheer et al., 1998; cités par Poppo et Zenger, 2002, p.710). De ce fait, la gouvernance relationnelle peut être définie comme un « *mécanisme endogène qui peut améliorer la performance de l'échange, en intégrant des flux d'échange d'informations publiques et privées intégrées dans une matrice de liens sociaux ...*¹ » (Uzzi, 1999; cités par Ren Ji-Fan, et al., 2008, p.6).

Le choix entre ces modes de gouvernance dépend de plusieurs facteurs : En se basant sur la théorie des coûts de transaction, certains chercheurs démontrent que la relation partenariale nécessitant un degré élevé de spécificité des actifs et d'incertitude (technologique et comportementale), orientera forcément le choix sur la gouvernance contractuelle afin de réduire le risque du comportement opportuniste du partenaire (Lui et al., 2009; Ren Ji-Fan, et al., 2008; Poppo et Zenger, 2002; Chen et Chen, 2003). Ces déterminants ont été souvent désignés par le terme « attributs transactionnels ».

D'autres auteurs ont cherché à identifier les attributs relationnels en se basant sur la théorie de l'échange social (Ren Ji-Fan et al., 2008; Lui et al., 2009; Roath et al., 2002; Poppo et Zenger, 2002; Zhang et al., 2003). Deux principaux concepts ont émergé : la dépendance et la confiance.

Ainsi, la distance culturelle et géographique ont été identifiés comme facteurs pouvant influencer le choix du mode de gouvernance de l'alliance stratégique (Mehta et al., 2006; Bönthe, 2008).

Partant de ce corpus, notre recherche tente de répondre aux questions suivantes : « *Quels sont les facteurs déterminants des mécanismes de gouvernance dans le cadre d'alliances straté-*

¹ "Relational governance is an endogenous mechanism that can enhance exchange performance by embedding private and public information flows in a matrix of social ties ..." (Uzzi, 1999; cités par Ren Ji-Fan, Ngai Wang-Ting et Cho Wing-Sing, 2008, p.6)

giques? » et « Quel lien existe-t-il entre mécanismes de gouvernance et performance d'alliance? ».

Nous commençons par présenter le continuum transactionnel-relationnel, qui est un concept fortement lié à l'émergence de la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle. Ensuite, nous examinons les liens entre ces mécanismes de gouvernance et leurs attributs (transactionnels et relationnels) d'une part et avec la performance d'alliance d'autre part. Puis, nous présentons la méthodologie de notre recherche. Et enfin, nous analysons et discutons les résultats obtenus.

1. LE CONTINUUM TRANSACTIONNEL-RELATIONNEL

Le continuum *transactionnel-relationnel* est au cœur de la théorie du contrat social et fournit un cadre conceptuel déterminant dans la compréhension de la gouvernance des relations interentreprises (Morgan et Hunt, 1994; Nevin, 1995).

Dans sa théorie du contrat social (ou contrat relationnel), Macneil(1980) définit le contrat par « *l'ensemble des relations entre des personnes qui ont échangé, échangeront ou échangeront dans le futur* » (Macneil, 2000, p.878; traduits par Durif, 2008, p.25). L'auteur fournit un cadre temporel tridimensionnel selon lequel les parties sont conscientes de leurs relations antérieures et échangeront en prévoyant que leur relation continuera dans le futur.

C'est à partir de ce raisonnement que Macneil trace un continuum allant du contrat transactionnel (discret ou classique) au contrat relationnel pour caractériser les échanges. Ce continuum s'appuie sur deux approches théoriques de l'échange opposées : les approches transactionnelles et les approches relationnelles.

Dans les approches transactionnelles, La confiance est considérée comme un simple calcul rationnel des agents (Williamson, 1985). Alors que le contrat constitue le moyen de protection principale et le moyen le plus efficace de régulation des comportements des agents.

A l'opposé, les approches relationnelles donnent une autre perception de la relation : La confiance est centrale et incontournable dans ces approches et la relation entre les parties lorsque cette dernière est durable. La relation et sa coordination sont considérées comme un phéno-

mène bilatéral au sens où une logique d'ajustement et d'adaptation permanente les caractérisent sous l'effet notamment des attentes et des normes de comportement informelles reconues et partagées par les parties dans un contexte historique et social donné.

En se basant sur ces deux perspectives théoriques, plusieurs typologies de modes de gouvernance ont été développées par certains chercheurs, comme pôles du continuum transactionnel-relationnel, tels que : Gouvernance économique versus gouvernance sociale dans les relations en sociologie (Uzzi, 1997); Gouvernance contractuelle versus gouvernance procédurale dans la théorie des organisations (Sobrero et Schrader, 1998); Gouvernance formelle versus gouvernance informelle en management stratégique (Dyer et Singh, 1998).

Face à ces différentes terminologies de mécanismes de gouvernance, Ferguson et al. (2005) proposent d'associer les termes incluant les mécanismes explicites, écrits et formels avec la gouvernance contractuelle et les mécanismes sociaux, informels et procéduraux avec la gouvernance relationnelle. **Par conséquent, les pôles de ce continuum peuvent se référer respectivement à la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle (Cannon et al., 2000; Ferguson et al., 2005).**

2. LES DÉTERMINANTS DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

Nous nous basons sur deux principales théories pour identifier les mécanismes de gouvernance à savoir :

(1) la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1975) qui stipule que les entreprises devraient choisir le mode de gouvernance qui minimise la somme des coûts de leurs transactions. Or la réduction de ces coûts dépend principalement de deux hypothèses comportementales : l'opportunisme et la rationalité limitée des agents, mais aussi de trois attributs relatifs à la transaction qui sont la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des relations contractuelles. Dans le cadre de notre recherche, la fréquence ne peut être retenue car celle-ci détermine généralement le choix entre les formes de gouvernance hiérarchique et les contrats pour la gouvernance des alliances stratégiques (Geyskens et al., 2006). Ainsi, selon Ghertman(2003), « *la fréquence n'est pas l'attribut des transactions le plus important lors du choix d'une mode de gouvernance* » (p.1).

(2) La théorie de l'échange social (Homans, 1961; Blau, 1964) perçoit la relation comme « *L'échange d'activités, tangibles ou intangibles et plus ou moins coûteuses ou rentables, entre deux personnes au moins* ». (Homans, 1961, p.13). C'est « *le processus de donner et de rendre qui engage deux ou plusieurs personnes dans une relation* » (Blau, 1964, p.9). Dans cette pensée, la gouvernance des échanges tendra à s'appuyer davantage sur la confiance, l'engagement et les normes relationnelles (communication, solidarité, échange de l'information, équité,...etc.) que sur les contrats formels (Heide et John, 1992). Or, la dépendance et la confiance sont les construits les plus perçus comme déterminants de la gouvernance relationnelle (Ren Ji-Fan et al., 2008; Zhang et al., 2003; Ring et Van de Ven, 1992; Claro et al., 2003). De ce fait, dans le cadre de notre recherche, nous retenons la dépendance et la confiance comme déterminants principaux de la gouvernance relationnelle.

Or, la revue de la littérature nous a permis d'identifier aussi d'autres facteurs pouvant influencer le choix du mode de gouvernance de l'alliance stratégique. Ces facteurs sont notamment la distance géographique et la distance culturelle (Mehta et al., 2006; Bönnte, 2008). En effet, bien que la majorité des alliances stratégiques de l'industrie des biotechnologies françaises soient conclues avec des partenaires locaux, il existe environ 30% des partenaires étrangers (France Biotech, 2011). D'où l'intérêt d'intégrer la distance culturelle et géographique dans notre modèle de recherche.

2.1. Les déterminants de la gouvernance contractuelle

Les attributs transactionnels conservés dans cette recherche sont au nombre de trois : la spécificité des actifs, l'incertitude technologique et l'incertitude comportementale.

2.1.1. La spécificité des actifs

La spécificité d'un actif se définit par : « *le degré avec lequel un actif peut être redéployé pour un autre usage ou par d'autres utilisateurs sans perte de sa valeur productive* » (Williamson, 1989, p.142; cités par Ren Ji-Fan et al., 2008, p.4). La spécificité peut être de type « *site* », « *physique* », « *sur mesure* » ou « *marque et humaine* » (Ghertman, 2003).

Les relations nécessitant une forte spécificité des actifs peuvent engendrer l'opportunisme de l'une des parties de l'échange (Carson et al., 2006; Ganesan, 1994; John et Weitz, 1989; cités

par Lui et *al.*, 2009, p.1215) en raison de la perte des valeurs de ces actifs dans des utilisations alternatives (Lui et *al.*, 2009). Pour se prémunir contre un tel comportement, les partenaires doivent gouverner leur relation par des contrats formels de plus en plus complexes (Poppo et Zenger, 2002) permettant non seulement de spécifier les rôles et les obligations de chacune des parties mais aussi de prévoir toutes les éventualités qui peuvent survenir et les remèdes possibles en cas de litiges.

Dans l'industrie des biotechnologies, les compétences des firmes établies ne sont pas aisément redéployables pour développer ou accéder à de nouvelles technologies (Mangematin, 2001). Il s'agit en particulier de « *spécificité de marque et humaine* » (Ghertman, 2003), trait fortement caractéristique des entreprises de biotechnologie, et recouvre principalement des actifs immatériels stratégiques tels que les brevets, l'information, la technologie ou le savoir-faire détenu par le personnel scientifique. Ces actifs ne sont pas facilement redéployables dans le cadre d'une coopération alternative, car leur spécificité ou leur spécialisation dans des savoirs donnés limite leur capacité de reconversion dans des projets alternatifs.

Cette caractéristique des actifs des entreprises de biotechnologie, qui fait d'elles « *une base d'actifs immatériels spécifiques* » (Aliouat et Taghzouti, 2007, p.15), favorise donc des mécanismes de contrôle formels (Speklé R., 2001) comme mode de coordination et de verrouillage de la relation, car la présence de tels actifs dans une relation d'alliance engage les partenaires dans un processus caractérisé par une faible flexibilité. Nous pouvons affirmer que dans l'industrie des biotechnologies le recours à des protections contractuelles trouve notamment sa justification dans la spécificité des actifs, principalement des actifs stratégiques immatériels. Nous suggérons qu'un niveau élevé de spécificité des actifs augmente les coûts de reconversion, et peut donc conduire à une focalisation sur des structures de gouvernance hiérarchiques et sur des mécanismes de contrôle formels (Speklé R., 2001). Notre hypothèse peut être formulée ainsi :

H1 : La spécificité d'actifs a un effet positif sur la gouvernance contractuelle.

2.1.2. L'incertitude (Technologique et Comportementale)

L'incertitude comportementale « *provient de la difficulté d'anticipation des intentions et des actions des partenaires de l'alliance* » (Longfield-Smith, 2008, p.346), mais aussi de « *la difficulté de mesure de la performance des parties* » (Chen et Chen, 2003, p.4). L'incertitude technologique renvoie plutôt aux conditions externes (Ghertman², 2003) qui sont en dehors du contrôle d'alliance et qui peuvent affecter l'exécution des accords et les issues de la coopération (*e.g.* Longfield-Smith, 2008; Chen H. et Chen T.-J., 2003, etc.). Celle-ci est généralement définie par la difficulté de prévoir les changements technologiques imprévus dans une relation (Walker et Weber, 1984; Chen et Chen, 2003).

Dans l'industrie des biotechnologies, l'incertitude comportementale est élevée en particulier dans les alliances asymétriques liant la grande entreprise industrielle à la petite entreprise de biotechnologie. L'asymétrie liée à la taille conjuguée à la « *vulnérabilité de la petite entreprise* » (Osborn et Baughn, 1990) complexifie l'anticipation des intentions de la grande entreprise et donc la gestion de l'alliance. La grande entreprise pourrait adopter en effet des comportements opportunistes (ou calculatoires) à l'égard de son partenaire de plus petite taille (Delerue et Simon, 2005) soit par le désir d'appropriation de la technologie, de l'information stratégique ou du personnel scientifique (Das et Teng, 2001b), soit par celui d'absorption du partenaire.

L'incertitude technologique est en effet très forte dans l'industrie des biotechnologies au sens où « *la frontière technologique se déplace sans cesse* » (Niosi et al., 1991, p.69) et que les entreprises innovantes « *peuvent être déplacées du marché en peu de temps dû à l'arrivée de nouveaux entrants suite à des innovations technologiques* » (Niosi et al., 1991, p.69).

L'incertitude comportementale comme l'incertitude technologique (externe) sont deux attributs des mécanismes de gouvernance qui amplifient « *le risque relationnel* » (Delerue et Simon, 2005) et incitent la petite entreprise de biotechnologie à rechercher dans ses alliances stratégiques la stabilité et la sécurité. Ce qui la conduit par conséquent, à privilégier le contrat comme mode de coordination de l'alliance et comme une assurance « *que ses intérêts seront*

² Ghertman(2003) étend l'incertitude externe (ou environnementale) à l'incertitude concurrentielle et l'incertitude légale ou réglementaire.

correctement protégés » (Delerue et Simon, 2005, p.20). Dans ce sens, nos deux hypothèses peuvent être formulées ainsi:

H2: L'incertitude technologique a un effet positif sur la gouvernance contractuelle.

H3: L'incertitude comportementale a un effet positif sur la gouvernance contractuelle.

Ces attributs transactionnels favorisent, voire justifient, le contrat comme mode de gouvernance de la relation.

Or, la capacité cognitive (ou procédurale) limitée des agents (Simon, 1947) ne favorise pas la complétude du contrat au sens où de nombreuses zones d'incertitudes subsisteront. Cette incomplétude du contrat remobilise dans notre discussion les attributs relationnels.

2.2. Les déterminants de la gouvernance relationnelle

Les attributs relationnels sont au nombre de quatre : la dépendance, la confiance, la distance culturelle et la distance géographique.

2.2.1. La dépendance

En se basant sur les travaux d'Emerson(1962), la majorité des recherches antérieures définissent « *la dépendance d'une partie envers l'autre comme étant à la fois un investissement motivé dans la relation et une fonction du caractère remplaçable de son partenaire* » (Bozzo, 1999, p.7).

Celle-ci est une forte réalité dans le secteur de biotechnologies, notamment dans le cadre des alliances conclues entre la PME et la grande entreprise. Elle trouve son explication dans le « *pouvoir de négociation* » (Yan et Zeng, 1999) de la grande entreprise. Ce pouvoir est souvent induit soit par une forte asymétrie dans la taille, soit par « *l'importance stratégique que la petite entreprise accorde aux ressources apportées (ou à la taille des actifs échangés) dans l'alliance par la grande entreprise* » (Cherbib et Assens, 2008, p.6). La grande entreprise industrielle use de son lourd pouvoir de négociation pour influencer « *les croyances, les atti-*

tudes et les comportements » (Frazier et Antia, 2001) de la petite entreprise de biotechnologie pour la « *conduire à concéder un montant disproportionné de droits de contrôle ...* » (Lerner et Merges, 1998; cités par Delerue et Simon, 2005, p.4). Cette concession forcée induit une inégalité de pouvoir entre les alliés et donc un déséquilibre dans la logique d'interdépendance porteur de « *risques d'échec de l'alliance* » (Doz et Hamel, 1998). Ce qui entraîne à terme par conséquent la primauté de l'intérêt individuel sur l'intérêt général (Cherbib et Assens, 2008) et donc la « *destruction du capital social partagé* » (Yan et Gray, 1994). De ce fait, notre hypothèse sera formulée comme suit :

Hypothèse H4 : La dépendance a un effet négatif sur la gouvernance relationnelle.

2.2.2. La confiance a priori

La confiance peut être considérée comme « *la conviction partagée par les parties qu'en situation d'incertitude ou face à des circonstances imprévues, aucun des partenaires n'adoptera un comportement opportuniste pour exploiter les faiblesses de l'autre, et chacun agira en fonction de règles de comportement jugées acceptables* » (Brulhart, 2005, p.71).

Celle-ci peut dériver de diverses sources notamment : « *la durée de la relation et l'existence de liens antérieurs* » (Ring et Van de Ven, 1994; cités par Cheriet et Dikmen, 2008, p.6), « *ou la réputation et l'expérience collaborative du partenaire* » (Saxton, 1997; cités par Cheriet et Dikmen, 2008, p.6). Dans le cadre de notre recherche, nous désignons par le terme « *confiance a priori* », la confiance établie entre les partenaires de l'alliance qui dérive principalement de l'existence de liens antérieurs ou d'antécédents coopératifs positifs.

Dans leurs travaux sur les relations d'alliance dans les PME de biotechnologies, Delerue et Simon (2005) confirment que les managers de PME de biotechnologies « *privilégient le capital relationnel en tant qu'instrument de contrôle des risques lorsque le degré d'asymétrie est faible* » (p.16). Le recours au formalisme juridique excessif est perçu dans ce contexte collaboratif comme une forme de méfiance susceptible d'altérer la relation. La confiance est donc considérée dans cette perspective comme un mécanisme de contrôle performant des risques de comportements déviants et de consolidation de la relation. Cette conception de la relation interentreprises, reposant sur une « *confiance absolue* » Brousseau (2000), ne peut se manifester

selon nous que dans les alliances où « *l'asymétrie est faible* » (Delerue et Simon, 2005) ou dans des relations reposant sur des conditions exceptionnelles.

La « *confiance à priori* » réduit la nécessité de recourir à des mécanismes de contrôle coûteux pour prévenir les comportements opportunistes (Claro et al., 2003). De ce fait, la confiance peut être considérée dans ce contexte comme un « *substitut à des formes contractuelles complexes et coûteuses* » (Brousseau et al., 1997) permettant de pallier l'incomplétude des contrats. Elle a donc comme conséquence, la « *réduction des coûts de transaction* » (Zaheer et al., 1998) et le renforcement de la « *valeur transactionnelle* » (Zajac et Olsen, 1993). Ainsi, elle facilite le transfert des connaissances entre les entreprises partenaires (Gulati, 1995; Simonin, 1999) et les règlements de conflits (Ring et Van de Ven, 1994). Par conséquent, la confiance peut favoriser le recours à la gouvernance relationnelle (Claro et al., 2003). De ce fait, nous formulons notre hypothèse comme suit :

Hypothèse H5: La confiance a un effet positif sur la gouvernance relationnelle.

2.2.3. La distance Culturelle

« *La distance culturelle indique le degré d'éloignement de deux cultures nationales, autrement dit de deux systèmes d'idées et de valeurs partagées par les membres d'un même groupe* » (Kogut et Singh, 1998; cités par Angué et Mayrhofer, 2008, p.5). Celle-ci résulte de multiples facteurs tels que : les langues, les ethnies, les croyances religieuses et les normes sociales (Angué et Mayrhofer, 2008).

L'étude de Hofstede (1987) est l'une des premières recherches qui a proposé des dimensions de la culture nationale. Quatre principales dimensions ont été mises en évidence par cette étude à savoir : « *individualisme versus collectivisme* », « *La distance hiérarchique* », « *le contrôle de l'incertitude* » et « *La masculinité-féminité* ».

Les dimensions d'Hofstede ont été utilisées dans plusieurs travaux empiriques en testant leur impact sur le choix du partenaire (Angué et Mayrhofer, 2008), sur la perception du risque relationnel (Delerue et Simon, 2009), sur l'intensité des relations inter-organisationnelles (Cabo, 1997), mais aussi sur le choix du mode de gouvernance de la relation (Zhang et al., 2003; Roath et al., 2002; Mehta et al., 2006).

Dans leur étude relative à la gouvernance de la relation du producteur et son distributeur étranger, Zhang et *al.*, (2003) démontrent que la distance culturelle défavorise le choix du mode de la gouvernance relationnelle. Dans un tel contexte, le producteur aura tendance à faire recours à la gouvernance contractuelle afin de minimiser l'incertitude générée par la distance culturelle (Roath et *al.*, 2002).

Dans le même sens, Mehta et *al.*, (2006) confirment que la proximité culturelle entre des exportateurs et leurs distributeurs étrangers dans le cadre des alliances internationales favorise plus le développement de normes relationnelles au sein de la relation notamment : la confiance, l'engagement et la coopération que dans un contexte de différence culturelle.

Ceci nous permet de formuler notre hypothèse comme suit :

Hypothèse H6 : La distance culturelle a un effet négatif sur la gouvernance relationnelle.

2.2.4. La distance géographique

La distance géographique « désigne l'éloignement physique existant entre les pays ou espaces géographiques dans lesquels évoluent les partenaires. Elle résulte de différents facteurs comme l'éloignement physique, l'absence d'une frontière commune, l'absence d'accès par la mer ou un fleuve, la taille du pays, l'infrastructure en termes de transport et de communication, et les différences de climat » (Angué et Mayrhofer, 2008, p.9). Celle-ci est subjective « car elle est relative à la perception qu'ont les individus de la proximité » (Torre et Rallet, 2005; cités par Moalla, 2010, p.15).

Elle peut entraver le transfert d'information (Angué et Mayrhofer, 2010) en raison de la faible fréquence des interactions et des contacts personnels entre les parties concernées (Hansen et Lovas, 2004; Shenkar, 2001; cités par Angué et Mayrhofer, 2010, p.11) et peut notamment affecter le choix du partenaire (Angué et Mayrhofer, 2010). En effet, les entreprises privilégient généralement les partenaires qui opèrent dans un environnement proche de leur afin qu'ils puissent avoir l'occasion de se rencontrer et faire connaissance (Angué et Mayrhofer, 2010).

Dans leur étude portant sur le secteur européen des biotechnologies, Angué et Mayrhofer (2008) démontrent que les partenaires auront moins tendance à conclure des accords de coopération en recherche et développement car ces derniers « *nécessitent un degré élevé de coordination* » (Angué et Mayrhofer, 2010, p.12).

Par ailleurs, dans des études relatives aux relations client-fournisseur, la proximité géographique a été considérée comme un facteur favorisant le développement de la confiance tout en réduisant l'opportunisme des parties (Narasimhan et Nair, 2005; Bönnte, 2008).

Dans le même sens, Lefaix-Durand et *al.*, (2006) confirment que cette proximité peut aussi générer une forte interdépendance entre les parties suite aux interactions répétées. Par conséquent, les comportements seront caractérisés par des niveaux élevés d'engagement, de coopération, de communication et de confiance. Ceci nous conduit à formuler notre hypothèse comme suit :

Hypothèse H7 : La distance géographique entre les partenaires a un effet négatif sur la gouvernance relationnelle.

3. LES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE D'ALLIANCE STRATÉGIQUE

La gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle ont été considérées dans la majorité des travaux empiriques comme des modes de gouvernance favorisant la performance d'alliance stratégique (Lee et Cavusgil, 2006; Liu et *al.*, 2009; Ferguson et *al.*, 2005).

D'une part, la gouvernance contractuelle offre un cadre juridique et institutionnel permettant de contrôler la relation d'un échange. Les contrats formels permettent de spécifier les attentes, les responsabilités et les obligations des partenaires et fournir les moyens nécessaires au management de conflits (Macneil, 1974, 1978). Ainsi, ils indiquent comment les diverses situations peuvent être traitées (Lunch et Brown, 1996; Cités par Lee et Cavusgil, 2006, p.899). Ces caractéristiques permettent de réduire le risque et l'incertitude de l'alliance (Lush et Brown, 1996; cités par Ferguson et *al.*, 2005, p.220), atténuer les comportements opportunistes (Macneil, 1978; Osborn et Baugh, 1995; Williamson, 1985; cités par Lee et Cavusgil,

2006, p.899). Ceci pourrait influencer positivement par conséquent la performance d'alliance (Lee et Cavusgil, 2006; Ferguson et *al.*, 2005; Liu et *al.*, 2009).

D'autre part, le respect des obligations et des promesses se réalise à travers des processus sociaux développant des normes relationnelles telles que : la flexibilité, la solidarité et l'échange d'informations (Poppo et Zenger, 2002). Ces normes relationnelles sont souvent considérées comme des mécanismes relationnels susceptibles d'avoir un effet direct sur la performance d'alliance (Ferguson et *al.*, 2005; Liu et *al.*, 2009).

En effet, la flexibilité permet de renforcer la capacité d'adaptation mutuelle (Liu et *al.*, 2009). Autrement dit, elle permet aux partenaires de s'adapter aux changements imprévisibles. La solidarité et l'échange d'information facilitent la coopération et la coordination (Lush et Brown, 1996; cités par Liu et *al.*, 2009, p.298). Ces normes permettent aux partenaires d'avoir une position avantageuse dans un environnement concurrentiel, en favorisant la mise en commun des talents, des compétences et des ressources (Liu et *al.*, 2009). Ainsi, la confiance a été considérée comme un aspect de la gouvernance relationnelle (Lee et Cavusgil, 2006). Selon, Lee et Cavusgil (2006), la confiance accélère le transfert des connaissances en facilitant l'interaction entre les parties impliquées, ce qui leur permet de localiser les informations clés (e.g. sources de la connaissance, le processeur clé de la connaissance); en réduisant le risque des comportements opportunistes (Gulati, 1995; Zaheer et *al.*, 1998; cités par Lee et Cavusgil, 2006, p.899) et en facilitant l'apprentissage et le partage des connaissances (Dyer et Sing, 1998; cités par Lee et Cavusgil, 2006, p.899), ce qui accélère par conséquent le transfert de la connaissance (Kale et *al.*, 2000; cités par Lee et Cavusgil, 2006, p.899).

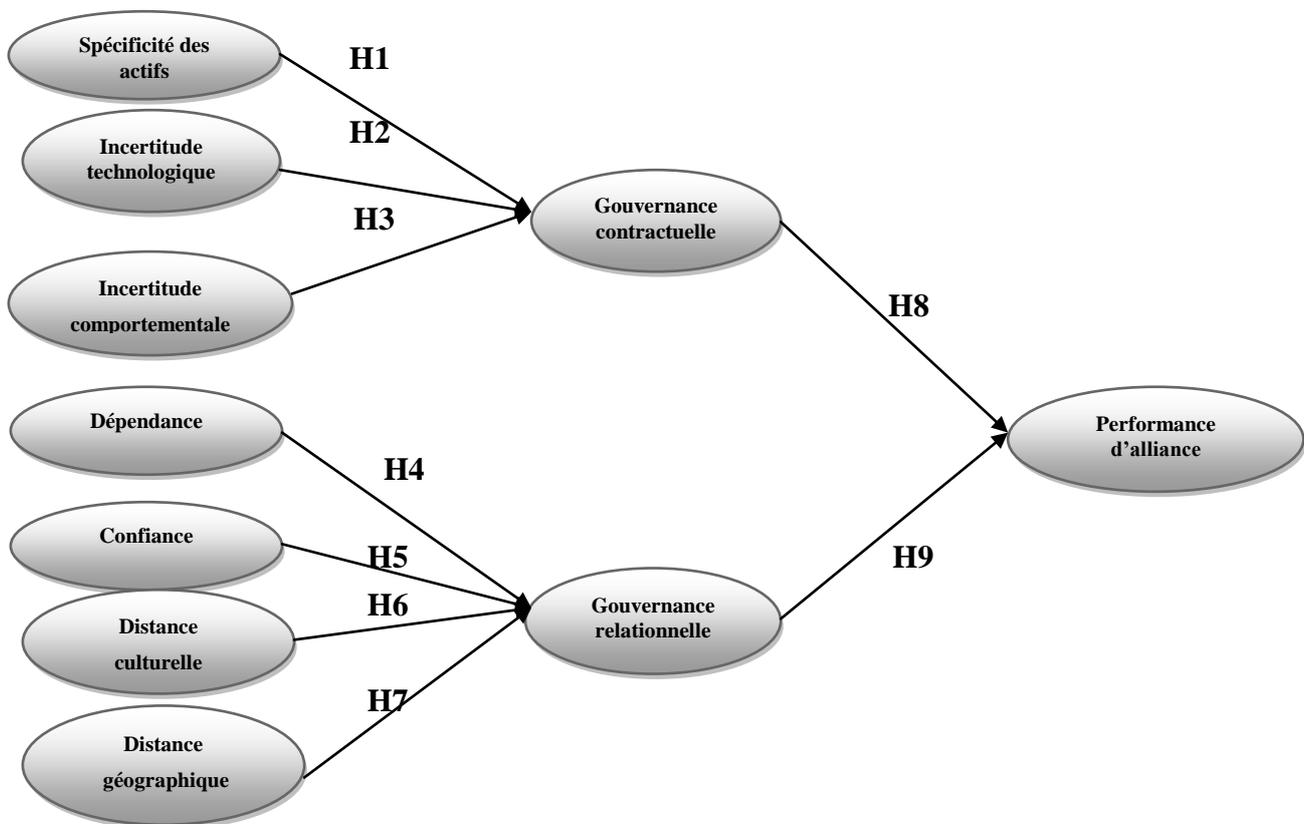
Cette revue de littérature relative à l'impact positif de la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle sur la performance d'alliance nous permet de formuler nos hypothèses comme suit :

H8 : La gouvernance contractuelle a un effet positif sur la performance d'alliance.

H9 : La gouvernance relationnelle a un effet positif sur la performance d'alliance.

Suite aux analyses précédentes, nous pouvons conclure que notre modèle de recherche postule d'une part les relations entre les modes de gouvernance (gouvernance contractuelle et gouvernance relationnelle et leurs déterminants (transactionnels et relationnels). D'autre part, le modèle pose les hypothèses selon lesquelles la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle ont un effet positif sur la performance d'alliance stratégique. Nous présentons notre modèle de recherche comme suit :

Figure 1 : Modèle de base



4. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

4.1. L'échantillon et les données

Notre modèle de recherche a été testé par un questionnaire adressé à 46 entreprises biotechnologiques françaises, membres de France Biotech³.

³ C'est l'association française des entreprises des sciences de la vie et de leurs partenaires.

Le choix du secteur des biotechnologies s'explique par le fait que cette industrie fait partie des industries émergentes de haute technologie reposant sur la création des PME intensives en recherche⁴ (Mangematin, 2001) qui déploient des relations contractuelles et partenariales de plus en plus denses et diversifiées (Depret et Hamdouch, 2004) et qui regroupent en majorité des alliances stratégiques (Niosi et al., 1991) conclues sur l'axe amont-aval: les alliances en amont sont généralement entre les organismes de recherche publique (universités, laboratoires, instituts de recherche) et les entreprises dédiées à la biotechnologie (start-ups, spin-offs, PME) en vue de se rapprocher des réseaux scientifiques pour « *y puiser les savoirs technologiques stratégiques* » (Saives et al., 2005) et d'avoir accès à des sources de financement. Les alliances en aval sont conclues entre les entreprises dédiées à la biotechnologie et les grandes firmes en vue d'avoir accès à des ressources complémentaires comme les capacités de tests de produits et de commercialisation ou de distribution (Mangematin, 2001).

Ainsi, la pertinence de ce champ d'observation s'apprécie également par le fait que peu de travaux théoriques et empiriques se sont intéressés au mode de gouvernance des alliances stratégiques établies par les entreprises de biotechnologie et son impact sur leur performance (Ferguson et al., 2005).

Notre enquête s'adresse aux entreprises biotechnologiques françaises qui ont déjà fait d'alliances stratégiques ou encore qui ont une alliance en cours. Ce type d'informations est confidentiel et généralement indisponible sur les sites des entreprises. De ce fait, nous avons décidé de faire appel à France Biotech pour pouvoir accéder à ce type d'informations. Toutefois, cette dernière ne disposait de ce genre d'informations.

L'accord signé avec France Biotech nous donnait un accès formel aux 442 entreprises répertoriées dans leur base de données en supposant que ces dernières étaient susceptibles d'avoir réalisé des alliances. Nous sommes conscients que l'utilisation d'un échantillonnage par jugement remet en cause la représentativité de celui-ci et donc la généralisation de nos résultats ce qui représente dès le départ une limite à notre travail. Mais, nous considérons que la quali-

⁴ La France compte un noyau dur d'environ 442 entreprises biotechnologiques. Celle-ci se positionne au troisième rang européen derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne. Les racines de cette industrie remontent au milieu des années 70 où on note déjà à cette époque quelques PME de biotechnologie, telles que Cayla et Anda biologicals (Mangematin, 2001).

té de l'échantillon fourni par le partenariat avec France Biotech, le fait que l'enquête soit portée par cet organisme, nous permettait de postuler à une bonne représentativité de l'étude sur le périmètre français.

Parmi les 442 entreprises contactées, 426 ont reçu le mail, ce qui correspond à 96,4% de l'ensemble. Cela veut dire que 3,6% des adresses mails de notre base n'étaient pas correctes. Au final, nous avons pu avoir 46 réponses seulement sur 426 destinataires du questionnaire, ce qui correspond à un taux de réponse de 10,8%. Nous considérons ce taux de réponse est assez faible, ce qui constitue la limite majeure de notre recherche. Nous avons testé le biais de non-réponse par la comparaison des moyennes des dix premières réponses à celles des dix dernières. Aucune différence significative n'a été identifiée, ce qui indique une absence de biais de non réponse.

4.2. Les mesures de variables et la construction du questionnaire

Notre questionnaire comporte des construits et mesures issues de la littérature et regroupés par thème afin que le répondant puisse comprendre la logique des questions. Ainsi, nous avons accentué l'importance de répondre à toutes les questions en augmentant le nombre de questions obligatoires et ainsi éviter d'avoir des réponses manquantes. Certaines questions sont conditionnelles⁵ pour faire gagner du temps et éviter la surcharge d'informations aux répondants.

Les corrections suggérées par un groupe de travail de France Biotech dit commission « Business Development⁶ » nous ont permis d'éliminer certains items qui n'avaient pas une importance majeure pour notre recherche et d'en rajouter d'autres qui se sont avérées utiles à France Biotech. Puis, nous avons fait recours à des analyses factorielles exploratoires afin de purifier nos échelles de mesure.

- *La spécificité des actifs*: est généralement mesurée par la spécificité des actifs physiques et celle des actifs humains (Claro *et al.*, 2003; Chen et Chen, 2003; Hoetker et Mellewigt, 2009; Poppo *et al.*, 2008; Liu *et al.*, 2009; Zaheer et Venkatraman, 1995).

⁵ C'est-à-dire qui s'affichent (ou non) en fonction de la réponse donnée.

⁶ C'est une commission qui aide les jeunes entreprises au stade de préclinique dans : la préparation d'un dossier, le choix du moment pour proposer son projet,...etc.

Au vu de la littérature, nous mesurons la spécificité des actifs investis dans l'alliance par le degré de redeploiyabilité des actifs matériels (1 item) et immatériels (savoir-faire) (1item) sur une échelle de likert à six échelons allant de « faible » à « forte ».

- *L'incertitude technologique et comportementale*: Chacun de deux construits est mesuré par deux items issus des travaux de Chen et Chen (2003) sur une échelle de likert à six échelons allant de « faible » à « forte ». Les deux items de l'incertitude technologique mesurent le degré de spécificité des savoir-faire développées dans l'alliance (Chen et Chen, 2003; Poppo et al., 2008) et aussi le degré de la complexité de la technologie développée dans l'alliance (Chen et Chen, 2003).

L'incertitude comportementale est mesurée par : (1) le degré de difficulté d'anticipation des actions du partenaire et (2) l'évaluation d risque du comportement opportuniste du partenaire quant à sa contribution effective à l'alliance. Ces deux items sont issus de travaux de Chen et Chen (2003) et Zaheer et Venkatraman (1995).

- *La dépendance*: Une revue de littérature, en particulier les recherches menées dans le domaine de la logistique, nous ont permis de constater que la dépendance d'une partie envers l'autre est une fonction du caractère remplaçable de son partenaire (Zhang et al., 2003). De ce fait, nous retenons le degré de difficulté à remplacer le partenaire comme mesure de la dépendance (1 item; échelle de likert à six échelons allant de « faible » à « forte »). Or, dans l'alliance, la dépendance est autant plus importante que l'apport du partenaire est considéré comme majeur dans la réussite des objectifs de l'alliance. D'où, l'intérêt d'ajouter un deuxième item mesurant le degré d'importance du rôle du partenaire dans l'atteinte des objectifs de l'alliance. Mais, cet item a été finalement retiré suite au tests de validation des mesures.
- *La confiance*: a été généralement mesurée dans la plupart des travaux par l'intégrité, la crédibilité et la croyance dans la bienveillance d'une partie à l'égard de l'autre (Dwyer et al., 1987; Morgan et Hunt, 1994; Doney et Cannon, 1997). Ainsi, d'autres qualités du partenaire ont été retenues comme mesures de la confiance telles que: l'expérience, la compétence, la transparence, la bonne volonté, le respect des engagements et de la confidentialité des informations échangées (Sako, 1992; Brousseau, 2000). En nous rapprochant de ces travaux et suite aux analyses factorielles exploratoires et les analyses de fiabilité et de validation des mesures, deux items ont été finalement retenus

(échelle de likert à six échelons allant de « faible » à « forte ») : (1) la transparence du partenaire (1 item) et sa bonne volonté (1 item).

- *La distance géographique:* Celle-ci « peut être appréciée à l'aide de plusieurs facteurs tels que la distance kilométrique entre les capitales des pays (Cubo, 1997) et la présence d'une frontière commune entre deux pays (Ghemawat, 2001) » (Angué et Mayrhofer, 2008, p.9). Mais en raison du manque d'études empiriques étudiant la distance géographique, nous proposons de la mesurer par une seule question permettant au répondant d'évaluer la distance géographique qui lui sépare de son partenaire sur une échelle de likert à six échelons allant de « lointaine » à « proche ».
- *La distance culturelle:* Le concept de distance culturelle reflète une réalité complexe à cerner et quantifier (Angué et Mayrhofer, 2008). En nous rapprochant des travaux de Hoetker et Mellewigt (2009), nous mesurons la distance culturelle par une simple question sur l'appréciation de la distance des cultures nationales entre l'entreprise interrogée et son partenaire. Cette appréciation se fait selon une échelle de likert à six échelons allant de « faible » à « forte ».
- *La gouvernance contractuelle:* a été souvent considérée comme synonyme des termes : contrats explicites, formels et écrits (Ferguson et al., 2005; Poppo et Zenger, 2002; Ren Ji-Fan et al., 2008; Lee et Cavusgil, 2006; Leimeister et al., 2010). En se basant sur les travaux de Delerue et Simon (2005) et Luo (2002), nous avons retenu six items permettant d'évaluer sur une échelle de likert à six échelons allant de « fortement en désaccord » à « tout à fait d'accord » : (1) le degré de définition des performances d'alliance (1 item); (2) le degré de définition des objectifs des partenaires (1 item); (3) le degré de spécification des obligations et des responsabilités des partenaires (1 item); (4) le degré de définition des processus de résolution des conflits (1 item) et (5) la capacité d'adaptation contractuelle face aux changements imprévus (2 items). Mais, suite aux analyses factorielles exploratoires et aux tests de fiabilité et de validation des mesures, nous avons retenu au total quatre items (voir annexe1).
- *La gouvernance relationnelle:* En se basant sur les travaux de Ferguson et al. (2005), nous avons mesuré la gouvernance relationnelle par les normes relationnelles suivantes : la communication (2 items); la solidarité (2 items) et la flexibilité (1 item).

Mais, l'analyse factorielle exploratoire nous a permis de retenir seulement la communication comme mesure de la gouvernance relationnelle qui comporte deux items permettant d'évaluer le degré de l'échange d'informations fiables (1 item) et de fréquence des réunions avec les partenaires (1 item) sur une échelle de likert à six échelons allant de « fortement en désaccord » à « tout à fait d'accord »

○ *La performance d'alliance*: La plupart des recherches tentent de combiner plusieurs mesures: des indicateurs dits « objectifs » et des indicateurs dits « subjectifs ». Or, les indicateurs quantitatifs ne sont pas souvent disponibles, en particulier dans le secteur des biotechnologies. De ce fait, nous recourons aux indicateurs « subjectifs » pour la mesure de la performance des alliances stratégiques, comportant essentiellement des questions portant sur le degré d'atteinte des objectifs stratégiques. Huit objectifs stratégiques ont été retenus de l'étude d'Arino (2003). Nous rajoutons un neuvième objectif qui paraît assez déterminant pour les alliés dans le cadre du secteur de biotechnologies à savoir: la recherche des moyens de financement. L'ensemble de ces items seront évalués selon une échelle de likert à cinq échelons allant de « pas du tout atteints » à « totalement atteints ».

Nous présentons en détail dans l'annexe 1, les mesures de chaque construit et l'alpha correspondant. Conformément à ce qui a été préconisé par Hair et *al.*, (1995), les valeurs des alphas sont tous supérieures à 0,7.

Notre questionnaire a été conçu par France Biotech avec le logiciel Sphinx (version 5), puis mis en ligne et envoyé aux entreprises biotechnologiques françaises au mois de décembre 2011.

5. L'ANALYSE ET LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

Pour tester la validité de nos neuf hypothèses de recherche issues de la revue de littérature, nous optons pour une modélisation d'équations structurelles en utilisant l'approche PLS Path Modelling⁷. Cette approche permet d'estimer un ensemble de relations de causalité entre groupe de variables (Tenenhaus, 1998). La présentation du modèle général de l'approche PLS-PM se fait en deux étapes : D'abord, le modèle de mesure (ou externe) qui permet

⁷ Cette approche a été présentée pour la première fois par Wold en 1979 et a été particulièrement développée en France par Valette-Florence (1988, 1990).

d'estimer les liens entre les variables manifestes et leurs construits respectifs. Ensuite, un modèle structurel (ou interne) qui consiste en l'estimation des relations entre les variables latentes.

5.1. Le modèle de mesure

L'estimation des relations entre les variables manifestes et leurs construits respectifs se fait à l'aide des trois tests suivants :

- La validité convergente : consiste à s'assurer que la corrélation entre la variable manifeste et sa variable latente est bien supérieure à 0,7 (Fornell et Larker, 1981).
- La fiabilité des mesures : Deux tests peuvent être utilisés pour s'assurer de la fiabilité des mesures : la « Composite reliability » et l'AVE (Average Variance Explain), C'est-à-dire la variance moyenne extraite pour chaque construit (Gefen, Straub, 2005). Pour le premier test, il s'agit de vérifier si les deux indices de la « composite reliability » (l'alpha de Cronbach et le Rho de Dillon-Goldstein) sont supérieurs à 0,7 (Fornell et Larker, 1981). Pour le deuxième, l'AVE de chaque construit dépasse les 50% (Fornell et Larker, 1981).
- La validité discriminante : consiste à s'assurer si les items d'un construit a diffèrent réellement des items du construit b. Il s'agit de vérifier si l'AVE d'une variable latente est plus grande au carré de la corrélation de cette variable avec d'autres variables latentes.

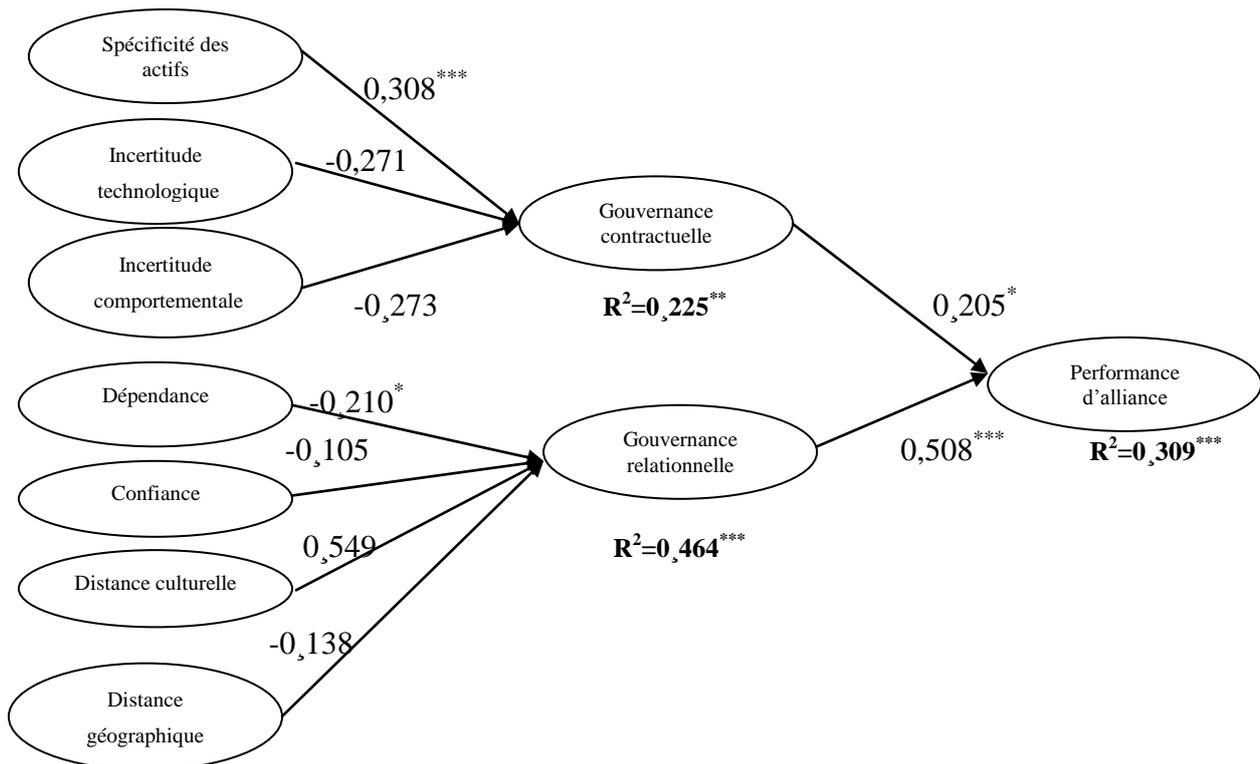
Les résultats de ces trois tests sont présentés dans l'annexe 2 et 3. Ceux-ci démontrent que la validité convergente est vérifiée pour l'ensemble des variables de mesure (les coefficients de corrélation sont tous supérieurs en valeur absolue à 0,7). Ainsi, l'ensemble des variables latentes présentent des AVE et des « composite reliability » supérieurs aux seuils retenus. Ce qui implique une bonne fiabilité des mesures. La validité discriminante est aussi vérifiée: les AVE des différentes variables latentes sont tous supérieurs aux carrés de leurs corrélations.

5.2. Le modèle de structure

Il est utilisé pour tester les liens entre les différents construits (voir figure 2). Il comporte des tests de significativité de ces différents liens structurels et qualité des modèles qui sont calculés.

lés pour chacune des variables endogènes. Comme le préconise Chin (1998), les coefficients structurels significatifs sont tous supérieurs à 0, 2 et les coefficients de détermination sont tous supérieurs à 0, 1. Les résultats de ce modèle sont présentés dans l'annexe 4.

Figure 2 : Modèle de structure



(* p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01)

L'hypothèse H1 relative à l'effet positif de la spécificité des actifs dans l'alliance stratégique sur le choix de la gouvernance contractuelle est validée ($\beta=0,308$, $p<0,05$). Ce résultat est en accord avec la littérature, notamment avec les travaux de Poppo et Zenger, 2002; Ren Ji-Fan et al., 2008; Aulakh et Gencturk, 2008 et Joskow, 1988. Dans l'industrie des biotechnologies, la spécificité accrue des actifs investis dans les alliances stratégiques (les compétences, le savoir-faire détenu par le personnel scientifique,...etc.), la diversité des objets de l'alliance (développement d'un nouveau produit, co-production, co-commercialisation, ...etc.) et aussi des partenaires impliqués dans l'alliance (entreprise biotech, laboratoire universitaire, institut de recherche privé ou public,...etc.) contraint le redéploiement des actifs dans des projets alternatifs. Le recours aux contrats semble pour se protéger face à un échec de l'alliance.

Contrairement à nos attentes et aux travaux de Ren Ji-Fan et *al.*, (2008) et Geyskens et *al.*, (2006), les résultats relatifs à l'hypothèse H2 et H3 ne permettent pas de valider ces hypothèses (relatives aux effets de l'incertitude technologique et comportementale sur la gouvernance relationnelle; respectivement $\beta = -0,271$ et $-0,273$). Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les partenaires ont moins de confiance aux contrats lorsque le degré d'incertitude est assez élevé. En effet, selon la théorie des contrats incomplets, il est difficile de concevoir un contrat complet dans un contexte de forte incertitude et aussi de forte dépendance entre les partenaires (Brousseau, 2000).

Le résultat relatif au test entre la dépendance et la gouvernance relationnelle (Hypothèse H4) montre un lien négatif et significatif ($\beta = -0,210$, $p < 0,10$). Ce résultat s'explique par la dominance des relations asymétriques dans les alliances étudiées (39,13% des relations établies entre des TPE et PME et 39,13% entre des PME et firmes multinationales). Cette asymétrie est souvent perçue comme une source de dépendance unilatérale (Dwyer et *al.*, 1987; Wilson, 1995). Ce qui orientera forcément le choix des alliances (le plus et le moins dépendant) sur la gouvernance contractuelle afin d'avoir toutes les garanties et les concessions qu'ils désirent (Lush et Brown, 1996; cités par Roath, Miller et Cavusgil, 2002, p.7).

L'hypothèse H5 relative à l'effet positif de la confiance a priori entre les partenaires sur le choix de la gouvernance relationnelle comme mode de gouvernance des alliances stratégiques a été rejetée ($\beta = -0,105$). Ce résultat semble être justifié par le fait que cet effet pourrait être significatif s'il a été testé en le combinant avec d'autres concepts tels que : le risque et l'opportunisme (Ring et Van De Ven, 1992; Lado et *al.*, 2008).

L'hypothèse H6 relative à l'effet négatif de la distance culturelle sur la gouvernance relationnelle n'a pas été vérifiée ($\beta = 0,549$) car la mesure utilisée est un peu spécifique par rapport aux mesures retenues dans la littérature : celle-ci a été souvent mesurée par un score composite des quatre dimensions sous-jacentes développées par Hofstede (1980) à savoir : collectivisme/individualisme, distance pouvoir, masculinité/la féminité et aversion incertitude (Kogut et Sing, 1988; Zhang, Cavusgil et Roath, 2003). De même, l'hypothèse H7 a été rejetée ($\beta = -0,138$). L'influence négative de la distance géographique sur la gouvernance relationnelle n'est donc pas significative. Ceci pourrait s'expliquer de nouveau par le fait que plus que la moitié des partenaires des entreprises de notre échantillon sont localisées en France (67,39%). D'où,

la distance géographique ne peut pas avoir une influence considérable sur le choix du mode de gouvernance de l'alliance stratégique.

Dans la lignée des travaux de Ferguson *et al.*, (2005); Poppo et Zenger, (2002); Lee et Cavusgil(2006); Liu *et al.*, (2009); Leimeister *et al.*, (2010), les hypothèses H8 et H9 établissent un effet positif des modes de gouvernance contractuelle et relationnelle sur la performance d'alliance (respectivement $\beta=0,205$ et $0,508$). Dans notre étude, ces hypothèses sont vérifiées (respectivement $p<0,10$ et $p<0,01$). Ainsi, en identifiant les résultats du modèle structurel (Annexe D), nous constatons que l'effet de la gouvernance relationnelle sur la performance d'alliance était toujours plus intense que celui de la gouvernance contractuelle. Ce qui est en accord avec la majorité des travaux empiriques (Ferguson *et al.*, 2005; Lee et Cavusgil, 2006; Liu *et al.*, 2009; Leimeister *et al.*, 2010). En effet, les relations partenariales dans l'industrie des biotechnologies sont souvent des accords contractuelles⁸ de développement, de co-production, de co-commercialisation et de type licence. Ce type d'accords se caractérise par une grande souplesse organisationnelle dont le fonctionnement ne se base pas sur un lien hiérarchique entre les partenaires comme le cas de la joint-venture⁹ (Sultan-Taïeb, 2007) mais plutôt sur des éléments informels. Ainsi, dans ce type d'accords, les partenaires collaborent intensément mais ne s'engagent pas généralement sur le long terme (Sultan-Taïeb, 2007). Les entreprises biotechnologiques, notamment celles dont les innovations technologiques sont rapides et radicales, préfèrent ce type d'accords car ces derniers leur offrent une grande simplicité de gestion (Sultan-Taïeb, 2007). Il semble donc logique de trouver dans notre étude une supériorité de la gouvernance relationnelle dans un tel contexte.

CONCLUSION

Notre recherche fournit un cadre théorique permettant une meilleure compréhension des mécanismes de gouvernance et de leur relation avec les attributs transactionnels, les attributs relationnels et la performance des alliances. Nous pensons également qu'elle aura des implica-

⁸ Dans notre échantillon, 95,65% des alliances stratégiques étudiées sont des accords contractuels de développement, de co-production, de co-commercialisation et de type licence.

⁹ « La création d'une joint-venture implique une participation dans le capital d'une entité nouvelle et la mise en commun de ressources entre plusieurs partenaires. Cela nécessite la mise en place d'une nouvelle structure administrative qui va fonctionner sur la base d'un lien hiérarchique avec les entreprises partenaires, ce qui implique une certaine complexité dans la mise en œuvre et le suivi de cette nouvelle structure » (Sultan-Taïeb, 2007, p.6)

tions pratiques pour les entreprises engagées directement dans les alliances, en particulier celles du secteur des biotechnologies. Elle permet en effet de comprendre et d'anticiper les modes de gestion des alliances et leurs effets sur la performance.

Dans l'ensemble, quatre hypothèses ont été retenues et cinq ont été rejetées. Cela est fortement dû à la faiblesse de la taille de notre échantillon qui représente une majeure limite de notre recherche mais aussi à l'existence d'autres variables qui peuvent déterminer le choix optimal de la structure de gouvernance mais qui n'ont pas été pris en compte dans le cadre de notre recherche tels que : la qualité de relations antérieures avec le partenaire (Roathet *al.*, 2002), leur durée (Poppo et Zenger, 2002), le cycle de vie de l'alliance et la nature des actifs investis dans l'alliance (actifs physiques et actifs basés sur les connaissances ou encore immatériels) (Hoetker et Mellewigt, 2009¹⁰). Ainsi, la prise en compte de l'effet de la complémentarité de la gouvernance contractuelle et relationnelle sur la performance d'alliance pourrait donner des meilleurs résultats (Poppo et Zenger, 2002; Liu et *al.*, 2009). L'intégration des variables et de cet effet pourrait être ciblée par des recherches futures.

RÉFÉRENCES

- Aliouat, B. et A. Taghzouti (2007), Alliances stratégiques et Création de Valeur : Rentabilité, Avantage Concurrentiel ou Légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires, AIMS, Montréal 6-9 juin, 1-33
- Angué, K. et U. Mayrhofer (2008), Les effets de la distance sur le choix des partenaires de coopération : Une analyse du secteur européen des biotechnologies, XVIIème Conférence de l'AIMS, Nice, 28-31 Mai.
- Angué, K. et U. Mayrhofer (2010), Coopérations internationales en Recherche et Développement : Les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires, *M@n@gement*, 13: 1, 1-37.
- Antia, K.D. et G.L. Frazier (2001), The Severity of Contract Enforcement in inter-firm channel relationships, *Journal of Marketing*, 65: 4, 67-81.
- Arino, A. (2003), Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity, *Journal of International Business Studies*, 34: 1, 66-79.

¹⁰ Les auteurs démontrent que la gouvernance formelle est adoptée quand les actifs investis dans l'alliance sont des actifs physiques, mais lorsqu'il s'agit des actifs basés sur les connaissances, il est préférable de faire recours à la gouvernance relationnelle.

- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Black, D. (1976), *The Behavior of Law*, New York: Academic Press.
- Black, D. (1998), *The Social Structure of Right and Wrong*, San Diego: Academic Press.
- Bozzo, C. (1999), *Fidélité, Rétention et Inertie Des Clients Industriels : Proposition d'un modèle conceptuel*, CEROG IAE D'Aix-Marseille, Etudes et Documents, Série recherche.
- Brousseau, E., B. Geoffron et O. Weinstein (1997), *Confiance, connaissances et relations interfirmes*, in P. Guilhon, P. Huard, M. Orillard et J.B. Zimmerman (dir.), *Economie de la Connaissance et Organisation: Entreprises, Territoires, Réseaux*, Paris: L'Harmattan, 402-433.
- Brousseau, E. (2000), *Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat*, in F. Aubert et J.P. Sylvestre (dir.), *Confiance et Rationalité*, INRA Edition, 65-80.
- Brulhart, F. (2005), *Expérience du Partenariat, Connivence Interpersonnelle: Quel impact sur La Réussite du Partenariat Vertical ?*, *Revue Management*, 8: 4, 167-191.
- Bönte, W. (2008), *Inter-firm Trust In Buyer-Supplier Relations : Are Knowledge Spillovers and Geographical Proximity Relevant?*, *Journal of Economic Behavior & Organizations*, 67: 3-4, 855-870.
- Cannon J.P., R.S. Achrol et G.T. Gundlach (2000), *Contracts, Norms, and Plural Form Governance*, *Academy of Marketing Science*, 28: 2, 180-195.
- Chen, H. et T.J. Chen (2002), *Asymmetric Strategic Alliances: A Network View*, *Journal of Business Research*, 55: 12, 1007-1013
- Cherbib, J. et C. Assens (2008), *La dynamique asymétrique des alliances stratégiques*, *XVIIe CIMS*, Nice 28-31 mai.
- Cheriet, F. (2007), *Alliances stratégiques et relations inter-entreprises dans la recherche francophone en stratégie: Bilan des contributions de l'AIMS entre 1996 et 200*, *XVIe CIMS*, Montréal 6-9 Juin.
- Cheriet, F. et L. Dikmen (2008), *Contrôle et Confiance dans les alliances stratégiques asymétriques : Quelles implications pour la performance et l'instabilité de la relation ? Proposition d'un modèle intégrateur d'analyse*, *XVII ème conférence de l'AIMS*, Nice. 28-31 mai.
- Chin, W.W. (1998) : *The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling*, in G. A. Marcoulides (dir.), *Modern Methods For Business Research*, NJ: Lawrence Erlbaum, 295-336.
- Claro, D.P., G. Hagelaar et O. Omta (2003), *The Determinants of Relational Governance and Performance: How to Manage Business Relationships?*, *Industrial Marketing Management*, 32: 8, 703-176.

- Das, T.K. et B.S. Teng (2001a), A Risk Perception Model of Alliance Structuring, *Journal of International Management*, 7, 1-29.
- Das, T.K. et B.S. Teng (2001b), Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An integrated Framework, *Organization Studies*, 22: 2, 251-283.
- Delerue, H. et E. Simon (2005), Management des relations d'alliance dans les PME de la biotechnologie : Confiance ou Contrat ?, XIVe CIMS, Pays de la Loire, Angers.
- Depret, M. H. et A. Hamdouch (2004), La gouvernance des jeunes entreprises innovantes : Un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologie, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 7: 2, 67-94.
- Doney, P.M. et J.P. Cannon (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61: 2, 35-51.
- Doz, Y-L. et G. Hamel (1998), *Alliance Advantage*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Durif, F. (2008), Quatre essais sur l'importance de la théorie du contrat social de Macneil dans le champs du marketing relationnel, Université du Québec, Montréal.
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr et S. Oh (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51: 2, 1-19.
- Dyer, J. et H. Singh (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23: 4, 660-679.
- Ferguson, R.J, M. Paulin et J. Bergeron (2005), Contractual Governance Relational Governance and the Performance of Inter-firm Service Exchanges: The influence of Boundary-Spanner Closeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33: 2, 217-234.
- Ferguson, R.J, M. Paulin, K. Moslein et C. Muller (2005), Relational Governance, Communication and The Performance of Biotechnology Partnership, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12: 3, 395.
- Fornell, C. et DF Larcker (1981), Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*; 18: 1, 39-50.
- Gefen, D. et D.W. Straub (2005), A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example, *Communications of AIS*, 16: 1, 91-109.
- Geyskens, I., J.E.M. Steenkamp et N. Kumar (2006), Make Buy or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis, *Academy of Management Journal*, 49: 3, 519-543.
- Ghertman, M. (2003), Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction, *Revue Française de Gestion*, 142, 43-63.

Goodman, L.E. et P.A Dion (2001), The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship, *Industrial Marketing Management*, 30: 3, 287-300

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.

Gundlach, G.T., R.S. Achrol et J.T. Mentzer(1995), The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59: 1, 78–92.

Hair, J.F., R.E. Anderson, R.I. Tatham et W.C. Black (1995), *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Heide, J.B. et A.S. Miner (1992), The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation, *Academy of Management Journal*, 35: 2, 265-291.

Heide, J.B. et G. John (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, 56: 4, 32–44.

Heide, J.B. (1994), Inter-Organizational Governance In Marketing Channel, *Journal of Marketing*, 58: 1, 71-85

Hoetker, G. et T. Mellewigt (2009), Choice and Performance of Governance Mechanisms : Matching Alliance Governance To Asset Type, *Strategic Management Journal*, 30: 10, 1025-1044.

Homans, G.C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kale, P., H. Singh et H. Perlmutter (2000), Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

Kogut, B. (1988), Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal*, 9: 4, 319-332.

Lado, A.A., R.R. Dant et A.G. Tekleab(2008), Trust-Opportunism Paradox, Relationalism, and Performance In Interfirm Relationships : Evidence From The Retail industry, *Strategic Management Journal*, 29: 4, 401-423.

Langfield-Smith, K. (2008), The Relations Between Transactional Characteristics, Trust and Risk in The Start-up Phase of a Collaborative Alliance, *Management Accounting Research*, 19: 4, 344–364.

Lee, Y. et S.T. Cavusgil (2006), Enhancing Alliance Performance: The Effects of Contractual-Based Versus Relational-Based Governance, *Journal of Business Research*, 59: 8, 896-905.

Lefaix, D.A., D. Poulin, R. Kosak et R. Beauregard(2006), Relations inter organisationnelles et création de valeur, synthèse: modèle conceptuel et perspectives de recherche, XVème Conférence de l'AIMS, Annecy/Genève, 13-16 juin, 1-28.

Leimeister, S., Ph. Yetton, K. Wüllenweber et H. Krcmar (2010), Relational Governance Mediates The Effect of Formal Contracts on BPO Performance, In: European Conference on Information Systems(18,2010,South Africa),IT to Empower, South Africa: Scholar one manuscript central, 13.

Liu, Y., Y. Luo et T. Liu (2009), Governing Buyer-Supplier Relationships Through Transactional and Relational Mechanisms : Evidence From China, *Journal of Operations Management*, 27: 4, 294-309.

Lui, S.S., Y-Y. Wong et W. Liu (2009), Asset Specificity Roles In Interfirm Cooperation : Reducing Opportunistic Behavior Or Increasing Cooperative Behavior?, *Journal of Business Research*, 62: 11, 1214-1219.

Lush, R.F. et J.R. Brown (1996), Interdependency Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 60: 4, 19-38.

Macneil, I.R. (1978), Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, *Northwestern University Law Review*, 72: 6, 854-905.

Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry in to Modern Contractual Relations*, New Haven CT: Yale University Press.

Mangematin, V. (2001), PME de Biotechnologie : Plusieurs Business Modèles, *Encyclopédie de l'innovation*, Paris : Economica.

Mehta, R., T. Larson, B. Rosenbloom et J. Ganitsky (2006), The Impact of Cultural Differences in U.S. Business-to-Business Export Marketing Channel Strategic Alliances, *Industrial Marketing Management*, 35: 2, 156-165.

Moalla, E. (2010), La distance dans le développement international : Une proposition de conceptualisation, XIX^{ème} conférence de l'AIMS, Luxembourg.

Mohr, J. et R. Spekman (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15: 2, 135-152.

Morgan, R.M. et S.D. Hunt (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58: 3, 20-38.

Narasimhan, R. et A. Nair (2005), The Antecedent Role of Quality, Information Sharing and Supply Chain Proximity on Strategic Alliance Formation and Performance, *International Journal of Production Economics*, 96: 3, 301-313.

Niosi, J., M. Bergeron et M. Sawchuck (1991), Les alliances technologiques stratégiques : de la théorie à la situation canadienne, *Études Internationales*, 12: 1, 63-88.

Noordewier, T.G., G. John et J.R. Nevin (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54: 4, 80-93.

Osborn, R.N et C. Baughn (1990), Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances, *Academy of Management Journal*, 33: 3, 503-519.

Poppo, L. et T. Zenger (2002), Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?, *Strategic Management Journal*, 23: 8,707-725.

Poppo, L., K.Z. Zhou et T.R. Zenger (2008), Examining the conditional Limits of Relational Governance : Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-Standing Ties, *Journal of Management Studies*, 45: 7, 1467-6486.

Ren Ji-Fan, S., E. Ngai Wang-Ting et V. Cho Wing-Sing (2008), Contractual and Relational Governance of Software Outsourcing Projects : A Proposed Research Model and Research Agenda, *Pacific Asia Conference on Information Systems*, Suzhou, China.

Ring, P. et A. Van de Ven (1992), Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13, 483–498.

Roath, A.S., S.T. Cavusgil et S.M. Miller (2002), A Conceptual Framework of Relational Governance in Foreign Distributor Relationships, *International Business Review*, 11: 1, 1-16.

Saives, A-L, M. Ebrahimi, R.H. Desmarteau et C. Garnier (2005), Les logiques d'évolution des entreprises de biotechnologie, *CAIRN*, 2 :155, 153-171.

Simonin, B. (1999), Ambiguity and The Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 20: 7, 595-623.

Sobrero, M. et S. Schrader (1998), Structuring Inter-firm Relationships: A Meta-Analytic Approach, *Organization Studies*, 19: 4, 585-615.

Sultan-Taïeb, H. (2006), Le rôle des alliances inter-entreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur bio-pharmaceutique, *Communication aux XXVIIIèmes JESF*, Dijon, 23-24 novembre, 19.

Tennenhaus, M. (1998), *La régression PLS, théorie et pratique*, Paris: Technip.

Uzzi, B. (1999), Embeddedness In the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefits Firms Seeking Financing, *American Sociological Review*, 64: 4, 481-505.

Walker, G. et D. Weber (1984), A Transaction Cost Approach To Make-or-Buy Decisions, *Administrative Science Quarterly*, 29: 3, 373-391.

Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.

Yan, A. et B. Gray (1994), Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study, *The Academy of Management Journal*, 37:6, 1478-1517.

Yan, A. et M. Zeng (1999), International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and directions for future research, *Journal of International Business Studies*, 30: 2, 397-414.

Zaheer, A., B. McEvily et V. Perrone (1998), Does trust matter? Exploring The Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust On Performance, *Organization Sciences*, 9: 2, 1-20.

Zaheer, A. et N. Venkatraman (1995), Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of The Role of Trust in Economic Exchange, *Strategic Management Journal*, 16: 5, 373–392.

Zajac, E.J. et C.P. Olsen (1993), From Transaction Cost To Transaction Value Analysis: Implications For Study of Interorganizational Strategies, *Journal of Management Studies*, 30: 1, 131-145.

Zhang, C., S.T. Cavusgil et A.S. Roath (2003), Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationship : Do Relational Norms Enhance Competitiveness In The Export Market ?, *Journal of International Business Studies*, 34: 6, 550-566.

Annexe 1: Liste des items retenus pour chaque variable latente (après les analyses factorielles exploratoires et les tests de fiabilité et de validation des mesures)

Construits	Items	α	Origine
Spécificité des actifs	<ul style="list-style-type: none"> - Dans l'alliance considérée, comment jugez-vous votre capacité à redéployer les investissements réalisés hors de l'alliance ? - Dans l'alliance considérée, comment jugez-vous votre capacité à utiliser les savoir-faire développés hors de l'alliance ? 	0,737	Chen et Chen(2003)
Incertitude technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le domaine concerné par cette alliance, comment jugez-vous la spécificité des savoir-faire développées dans l'alliance ? - Dans le domaine concerné par cette alliance, comment jugez-vous la complexité de la technologie développée dans l'alliance ? 	0,859	Chen et Chen(2003)
Incertitude comportementale	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le cadre de cette alliance, comment jugez-vous la difficulté à anticiper les actions de votre partenaire ? - Dans le cadre de cette alliance, comment jugez-vous le risque du comportement opportuniste du partenaire quant-à- sa contribution effective à l'alliance ? 	0,722	Chen et Chen(2003)
Dépendance	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est votre appréciation sur le degré de difficulté qu'il y avait à remplacer votre partenaire ? 	-	Zhang, Cavusgil et Roath (2003)
Confiance	Comment jugez-vous votre partenaire dans le cadre de cette alliance ? <ul style="list-style-type: none"> - Faisant preuve de transparence - Faisant preuve de bonne volonté 	0,751	Dwyer et <i>al.</i> , (1987); Morgan et Hunt, (1994); Donny et Cannon, (1997); Sako (1992) et Brousseau (2000)
Distance culturelle	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est votre appréciation sur la distance des cultures nationales entre vous et votre partenaire ? 	-	Hoetker et Mellewig (2009); Gulati (1995)
Distance géographique	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est votre appréciation sur la distance géographique qui vous sépare de votre partenaire ? 	-	Nouvelle mesure

Gouvernance contractuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrat a permis de définir précisément les performances de l'alliance - Le contrat permettait de définir les processus de résolution des conflits - Le contrat précisait les grands principes ou les lignes directrices pour la gestion des imprévus quand ils se présenteraient - Le contrat fournissait des solutions alternatives pour répondre aux diverses éventualités susceptibles de survenir 	0, 863	A partir de Delerue et Simon (2005) et Luo (2002)
Gouvernance relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Vous avez échangé des informations fiables avec votre partenaire - Vous étiez souvent avec votre partenaire en réunions 	0, 807	Ferguson et <i>al.</i> , (2005)
Performance d'alliance	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les coûts - Accéder à de nouveaux marchés - Développer de nouvelles technologies - Augmenter votre compétitivité (diminution de prix de revient) - Répondre aux exigences des gouvernements - Développer de nouvelles compétences - Réduire les risques - Acquérir la propriété intellectuelle - Trouver des moyens de financement 	0, 966	Arino (2003)

Annexe 2: Résultats des tests de validité convergente et de fiabilité (après procédure Bootstrap)

Variables latentes	Items	Corrélations	Alpha de Cronbach	Rho de D.G.	AVE
Spécificité des actifs	SA1	0,859	0,737	0,884	0,789
	SA2	0,918			
Incertitude technologique	IT1	0,863	0,859	0,940	0,858
	IT2	0,986			
Incertitude comportementale	IC1	0,954	0,722	0,883	0,769
	IC2	0,792			
Dépendance	Dep1	1,00	-	-	-
Confiance	Conf7	0,870	0,751	0,897	0,808
	Conf8	0,926			
Distance culturelle	DC	1,00	-	-	-
Distance géographique	DG	1,00	-	-	-
Gouvernance contractuelle	GC1	0,790	0,863	0,913	0,709
	GC4	0,878			
	GC5	0,851			
	GC6	0,845			
Gouvernance relationnelle	GR4	0,884	0,807	0,926	0,847
	GR5	0,955			
Performance d'alliance	Perf1	0,946	0,966	0,971	0,790
	Perf2	0,918			
	Perf3	0,925			
	Perf4	0,894			
	Perf5	0,855			
	Perf6	0,874			
	Perf7	0,909			
	Perf8	0,911			
	Perf9	0,755			

Annexe3: Résultats du test de validité discriminante des mesures

	Spécificité des actifs	Incertitude technologique	Incertitude comportementale	Dépendance	Confiance	Distance culturelle	Distance géographique	Gouvernance contractuelle	Gouvernance relationnelle	Performance d'alliance
Règle de décision : $AVE(x) > Cor^2(x,y)$										
Spécificité des actifs	0,789									
Incertitude technologique	0,026	0,858								
Incertitude comportementale	0,023	0,012	0,769							
Dépendance	0,017	0,070	0,069	-						
Confiance	0,067	0,018	0,001	0,000	0,808					
Distance culturelle	0,018	0,002	0,250	0,118	0,007	-				
Distance géographique	0,014	0,004	0,001	0,040	0,042	0,002	-			
Gouvernance culturelle	0,093	0,037	0,084	0,080	0,011	0,054	0,002	0,709		
Gouvernance relationnelle	0,191	0,059	0,276	0,136	0,030	0,404	0,019	0,079	0,847	
Performance d'alliance	0,150	0,066	0,332	0,018	0,001	0,135	0,003	0,072	0,295	0,790

(La diagonale indique les AVE pour chaque variable latente. Les autres valeurs représentent les carrés des corrélations entre les différentes variables latentes)

Annexe4: Résultats du modèle de structure

Variables latentes	Path Coefficient	t	R ²	Décision
Spécificité des actifs	0,308**	2,216	-	L'hypothèse H1 est validée
Incertitude technologique	-0,271	1,958	-	L'hypothèse H2 est rejetée (le signe de l'effet prévu est différent de celui observé)
Incertitude comportementale	-0,273	1,975	-	L'hypothèse H3 est rejetée (le signe de l'effet prévu est différent de celui observé)
Dépendance	-0,210*	-1,987	-	l'hypothèse H4 est validée
Confiance	-0,105	-0,897	-	l'hypothèse H5 est rejetée
Distance culturelle	0,549	4,446	-	l'hypothèse H6 est rejetée (le signe de l'effet prévu est différent de celui observé)
Distance géographique	-0,138	-1,152	-	l'hypothèse H7 est rejetée
Gouvernance contractuelle	0,205*	1,985	0,225**	L'hypothèse H8 est validée
Gouvernance relationnelle	0,508***	3,843	0,464***	L'hypothèse H9 est validée
Performance d'alliance	-	-	0,309***	R ² est significatif

* p<0,10; **p<0,05; ***p<0,01