

Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance

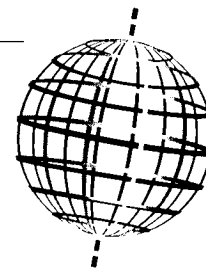
HÉLÈNE A. VIDOT-DELERUE

Département de Management et Technologie

ESG – Université du Québec à Montréal, Canada

ÉRIC SIMON

ESSCA, France



RÉSUMÉ

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

Mots clés : Risque relationnel – Confiance – Contrat

ABSTRACT

Asymmetry between partners is a dimension that can affect the management of alliance relations. Asymmetry is often the result of the size differential between the corporations, the cause of numerous disparities in terms of culture, power, or competences. Few studies focus on the way small and medium enterprises manage relational risks as they pertain to the degree of asymmetry of their alliance relationships. This is precisely the issue addressed in this article. We maintain that the degree of asymmetry conditions the management of risks, while the perception of risks is independent of it.

RESUMEN

La asimetría entre los asociados representa una dimensión que puede afectar la gestión de las relaciones de alianza. La asimetría es con frecuencia el resultado de las diferencias del tamaño entre las organizaciones, causa de múltiples desigualdades tanto en términos de cultura como de poder o competencias. Pocos estudios se interesan en la forma en que una pequeña o mediana empresa gestiona los riesgos relacionales en función del grado de asimetría que caracteriza sus relaciones de alianza. A esto se refiere precisamente la problemática que trata este artículo. Sostenemos que el grado de asimetría condiciona la gestión de riesgos cuando la percepción de los riesgos es independiente de él.

Un degré important d'asymétrie entre les partenaires constitue un facteur pouvant affecter le management des relations d'alliance. Plus spécifiquement, dans le secteur de la biotechnologie, l'asymétrie résulte principalement du différentiel de taille entre les organisations, cause de multiples disparités tant en termes de culture, de pouvoir ou de compétence (Sapienza et Stork, 2001). D'une manière générale, les alliances entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises (PMEs) sont considérées comme des moyens permettant à ces dernières de transformer leurs savoir-faire technologiques en produits commercialisables. Il n'existe toutefois pas de consensus dans la littérature quant aux avantages et aux inconvénients de ces alliances considérées souvent comme asymétriques. Certaines recherches mettent l'accent sur leurs performances potentielles (Baum et al., 2000 ; Stuart, 2000), alors que d'autres montrent que les start-up ne retirent pas toujours de ce type de relations, les bénéfices attendus (Miles et al., 1999). L'étude menée par Alvarez et Barley (2001) révèle que 80% des dirigeants de PME se sentent exploités par leur partenaire lorsque ce dernier est une grande entreprise. Selon Veugelers et Kesteloot (1995), les grandes entreprises adoptent facilement des comportements opportunistes dans leurs accords avec des petites. Intuitivement, il semblerait donc que les accords entre grandes et petites entreprises

soient plus difficiles à gérer que les accords entre entreprises de même taille. En termes de risque relationnel, Das et Teng (2001a) suggèrent qu'il existe un lien entre le degré d'asymétrie et l'intensité des risques perçus. Le risque relationnel se définit comme un risque spécifique aux relations d'alliance. Il est mesuré par la probabilité et les conséquences d'un comportement opportuniste de la part du partenaire (Nooteboom, 1996). Le risque relationnel apparaît comme étant un concept multidimensionnel. En effet, certains risques sont perçus du fait même de la relation d'alliance, d'autres résultent des conséquences d'un comportement insatisfaisant de la part du partenaire. Comment les dirigeants des petites et moyennes entreprises perçoivent-ils et gèrent-ils les risques relationnels étant donné le degré d'asymétrie caractérisant la relation ? Il s'agit précisément de la question abordée dans cet article.

Selon Madhok (1995), il existe deux modes de gestion des relations d'alliance : un mode formel reposant principalement sur le contrat et un mode informel, communément associé à la notion de confiance, qui s'appréhende au fil du développement de la relation (Garcia-Canal et al., 2003). La littérature sur les alliances suggère que la confiance soit un élément bien plus significatif que le contrat (Gulati, 1995 ; Larson, 1995 ; Ring et Van de Ven, 1994). Néanmoins, les

disparités culturelles et organisationnelles qui caractérisent les relations entre grandes et petites entreprises, peuvent rendre difficile la construction de la confiance et l'accumulation d'un capital relationnel. C'est cet aspect de la relation asymétrique qui fait du contrat le moyen le plus approprié pour gérer les risques. Dans le cas des alliances entre entreprises de taille identique, il semblerait que ce soit la confiance qui soit le moyen le plus adéquat. Les similarités culturelles et organisationnelles sont des conditions propices au développement harmonieux de la relation. Elles favorisent les investissements relationnels (Garcia-Canal et al., 2003), et facilitent le passage du formel à l'informel (Ring et Van de Ven, 1994).

Ces deux alternatives du management des risques ont été testées à partir de données relatives à 344 relations d'alliance contractées par des entreprises européennes de biotechnologie. Nous démontrons dans cet article que dans les relations d'alliance, l'asymétrie conditionne la gestion des risques relationnels, mais que la perception des risques semblerait en être indépendante. Nous présenterons dans une première partie, une analyse de la perception des risques relationnels et les modes possibles de management des risques en prenant en compte le degré d'asymétrie dans les relations d'alliance. Une deuxième partie sera consacrée à la méthodologie de la recherche et aux résultats obtenus. L'article se termine par une discussion sur ces résultats.

Degré d'asymétrie et perception des risques relationnels

Les PME de la biotechnologie créent des relations d'alliance tant avec des entreprises de taille similaire qu'avec des grands groupes. Ces PME font généralement face à des contraintes financières, et cherchent à travers leurs accords de coopération avec des grandes entreprises, à accéder au marché (Hill et Rothaermel, 2003), ou au capital particulièrement lorsque le financement est difficile (Lerner et al., 2003). Par conséquent, les alliances « biotech-multinationale » ont souvent pour objectif de développer et de commercialiser des produits alors que les alliances « biotech-biotech » se caractérisent par des transferts de technologie.

Dans le cadre des relations asymétriques, le rôle de source de financement que joue la grande entreprise contribue à sa position dominante dans la relation. Si la petite entreprise bénéficie d'avantages grâce à ces accords, le degré d'asymétrie existant peut constituer un obstacle au succès de la coopération (Doz, 1996). En effet, des différences de structures, de culture, de valeurs et de normes résultent souvent des différences de taille entre les organisations (Doz, 1996 ; Sapienza et Stork, 2001). Dans les petites entreprises, les frontières entre les fonctions sont perméables, les structures organisationnelles souvent horizontales, les procédures peu formalisées et souvent ancrées dans les mémoires individuelles. D'une manière générale, les petites et moyennes

entreprises sont décrites comme étant plus flexibles et plus innovantes que les grandes (Schaan et Kelly, 1996). Elles se sentent parfois frustrées lorsqu'elles doivent, par exemple, faire face à la lenteur bureaucratique de la grande entreprise (Doz, 1996). De plus, le partenaire le plus fort nourrit souvent l'objectif caché de racheter le plus faible (Bleeke et Ernst, 1995). Lerner et Merges (1998) démontrent que la répartition des droits de propriété est positivement corrélée au niveau des ressources financières de l'entreprise de biotechnologie. Ainsi, plus la dépendance financière est importante, plus l'attribution des droits de propriété se fait au profit de l'organisation la plus grande. Par ailleurs, Osborn et Baughn (1990) soutiennent que les petites entreprises sont plus vulnérables au comportement opportuniste de leur partenaire. Par conséquent, nous faisons l'hypothèse que les risques relationnels sont d'autant plus perçus par les dirigeants de PME que le degré d'asymétrie dans l'alliance est élevé.

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

Degré d'asymétrie et management des risques

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

Les travaux sur la gouvernance et la maîtrise des risques se classent sous deux catégories. Les premiers ont examiné l'approche par le contrat, tandis que les seconds ont cherché à identifier le mode idéal de développement des relations conduisant à la construction de la confiance (Ring et Van de Ven, 1994) et du capital relationnel (Kale et al., 2000). La littérature sur les alliances (Gulati, 1995; Johnson et al., 1996 ; Noorderhaven, 1996; Ring and Van de Ven, 1994) considère cependant de manière univoque que la confiance est l'un des mécanismes de contrôle les plus performants. Le consensus quant au rôle des contrats ou quant au lien existant entre contrat et confiance est faible. Selon certains auteurs, les contrats ne constituent pas des instruments de contrôle des risques (Parkhe, 1993 ; Romelaer, 1999). Or, dans une étude empirique des relations client-fournisseur, Nooteboom et al. (1997) démontrent que le contrat, permet de limiter les comportements opportunistes, et par conséquent a un effet négatif sur la perception du risque relationnel. L'importance du rôle des contrats dans les relations d'alliance renvoie inévitablement aux questions liées à l'arbitrage entre confiance et contrat : Est-il préférable de « faire confiance » ou de « ne pas faire confiance » ? La confiance se substitue-t-elle au contrat ? Ou encore les entreprises font-elles appel simultanément à la confiance et au contrat dans le processus de construction de leurs relations de coopération ?

La confiance renforce les liens dans la relation à double titre. D'une part, elle nécessite des investissements relationnels qui représentent des coûts irrécouvrables (Garcia-canal et al., 2003). D'autre part, elle réduit les coûts de transaction (Zaheer et al., 1998) et accroît la valeur transactionnelle (Zajac et Olsen, 1993). La confiance est un facteur de motivation qui favorise les comportements coopératifs. En revanche, le contrat permet aux entreprises d'établir des mesures de contrôle de manière à se protéger d'un comportement potentiellement opportuniste. Ainsi, une entreprise qui réalise un investissement spécifique tentera de s'assurer que son partenaire ne cherche pas à s'approprier la quasi-rente associée à cet investissement (Klein et al., 1978). Les contrats ont donc pour objectif de détecter et de sanctionner les comportements non coopératifs.

Par conséquent, contrat et confiance apparaissent comme étant deux approches alternatives du management des relations d'alliance ; deux approches qui sembleraient toutefois fortement inter reliées. Plusieurs auteurs soulignent que la confiance n'est pas un substitut au contrôle formel (Zaheer et al., 1995). D'autres démontrent cependant que l'excès de formalisme peut anéantir la confiance et accentuer les conflits (Van de Ven et Walker, 1984). Par ailleurs, les mécanismes légaux peuvent aussi dans certains cas restaurer la confiance (Sitkin et Roth, 1993). Certains auteurs proposent que la confiance initiale puisse reposer sur la structure (ou l'institutionnalisation), plus particulièrement sur « des assurances structurelles » telles que les contrats et autres garanties, parce que « croire que la situation est protégée par des garanties permet d'inférer que les individus vont se comporter de manière honnête » (McKnight et al., 1998). Au contraire, selon Ingham et al., (2000) la confiance est une condition préalable à l'établissement du contrat. Un minimum de confiance est nécessaire pour amener les parties à s'engager par contrat.

À travers ces perspectives, il semblerait que certaines entreprises concluant des relations d'alliance gèrent les risques en privilégiant le contrôle formel, alors que d'autres optent pour la confiance et la qualité relationnelle. Dans cette recherche, nous postulons qu'un tel arbitrage est relatif au degré d'asymétrie caractérisant la relation.

La relation d'alliance se construit et se développe généralement selon un processus itératif comprenant plusieurs étapes : la négociation, l'engagement et l'exécution (Doz, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1994). De ce processus évolutif émergent des valeurs et des normes jugées équitables, qui minimisent les coûts de transaction (Zaheer et al., 1998) et les risques relationnels encourus (Das et Teng, 2001a). La confiance est considérée comme un trait particulier ancré dans les liens sociaux (Gulati, 1998). Au moment de la construction de la relation, un niveau de confiance minimal doit exister entre les partenaires (Ingham et al., 2000). Dans ce cas, la confiance s'appuie sur des prévisions qui peuvent ou ne peuvent pas se réaliser. Ring (1996) qualifie de « fragile » ce type de confiance. Ainsi, « faire confiance »

se résume alors « à la bonne volonté d'une personne à accroître sa vulnérabilité face aux actions d'une autre dont il ne peut contrôler le comportement » (Hosmer, 1995). Selon Ring (1996), la confiance « fragile » se distingue de la « résilient trust », c'est à dire « la croyance non calculatoire en l'intégrité morale ou le bonne volonté 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 ». La « résilient trust » est une « forme particulière du sentiment de sécurité » chez Giddens (1990). En s'accumulant, elle constitue le capital relationnel (Kale et al., 2000).

Selon Ring et Van de Ven (1994), les relations d'alliance peuvent être vues comme des « mécanismes socialement imaginés pour l'action collective, continuellement façonnés et restructurés par des actions et les interprétations symboliques des parties impliquées ». Les dissemblances entre les acteurs sociaux peuvent donc avoir un effet négatif sur la qualité relationnelle. L'incompatibilité peut en effet conduire à des relations de travail contre-productives caractérisées par des conflits et des soupçons. Les différences de culture, de valeurs et de normes qui caractérisent les relations entre les grandes et les petites entreprises compliquent souvent la gestion de leurs relations. Sakar et al. (2001) démontrent que les dissemblances entravent la construction de la confiance. Selon Smith et Barclay (1997), elles rendent difficiles le travail coopératif et les phénomènes de socialisation. En revanche, un degré d'asymétrie faible facilite la flexibilité et l'adaptation de la relation à son environnement. En retour, cette capacité au changement donne naissance à des normes relationnelles (Macneil 1978) et génère de hauts niveaux de tolérance. Par conséquent, un faible degré d'asymétrie devrait encourager la construction du capital relationnel.

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

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

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

Le contrat est généralement considéré comme l'élément central des procédures de contrôle formel, étant donné que son exécution est garantie par un tiers extérieur à l'alliance, (Borys et Jemison, 1989). Le contrat représente la promesse ou l'obligation de réaliser dans le futur des actions particulières (Macneil, 1978). Cependant, le degré de spécificité des actifs, les difficultés de mesurer la performance, et le degré d'incertitude accroissent la complexité des contrats (Poppo et Zenger, 2002). Dans le cadre d'un projet en biotechnologie, le contrat spécifie par exemple le nombre de chercheurs à affecter, le nombre d'heures à consacrer et la quantité de travail à fournir par les entreprises. La rédaction d'un contrat complexe étant coûteuse, les parties n'engageront un tel coût que lorsque les conséquences de l'inexécution du contrat sont considérables, mais également lorsqu'elles disposent des ressources financières nécessaires pour le faire. La portée du contrat comme mécanisme de contrôle devient problématique lorsque les obligations des parties sont supposées évoluer dans le temps et ne peuvent donc être exhaustivement prévues *ex ante* ; les contrats sont alors incomplets. Cependant, dans les biotechnologies, la grande entreprise (généralement un laboratoire pharmaceutique), recherche dans ses stratégies d'alliance un équilibre entre les coûts supplémentaires liés à l'asymétrie d'information et les gains possibles d'abandon du projet (coûts et gains qui ne seraient pas présents si le projet était réalisé en interne). Par conséquent, les contrats peuvent être intentionnellement incomplets, dans la mesure où cette incomplétude accroît la valeur d'abandon du projet (Robinson et Stuart, 2002a).

Envisager le contrat comme un instrument de contrôle signifie que l'on considère le contrôle comme une fonction préalable à l'action, et donc comme un guide pour le comportement. Les grandes structures formalisées élaborent généralement la gestion de leurs relations d'alliance à partir de contrats (Robinson et Stuart, 2002b) et imposent ce formalisme à la petite structure. Nous suggérons que du point de vue de la petite entreprise le contrat soit un instrument de contrôle privilégié des risques relationnels lorsque le degré d'asymétrie avec le partenaire est élevé plutôt que faible. Par conséquent,

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

Méthodologie de la recherche

ÉCHANTILLON ET DONNÉES

Les hypothèses développées ont été testées à partir de données collectées auprès de 344 directeurs de PME européennes de la biotechnologie, membres de l'association EUROPABIO. Dans la biotechnologie, les relations d'alliance sont nombreuses et les entreprises de biotechnologie ont des accords de coopération tant avec de petites entre-

prises qu'avec de grands groupes. Les entreprises de la biotechnologie présentent des caractéristiques particulières : les managers sont des scientifiques, et ces entreprises trouvent souvent leur origine dans le monde académique. De fait, elles se distinguent des grands groupes industriels : les ressources humaines, les processus, les valeurs et normes, les horizons temporels sont différents. (Sapienza et Stork, 2001). Par conséquent, les alliances entre les PME de la biotechnologie et les grandes entreprises industrielles sont qualifiées d'asymétriques. (Sapienza et Stork, 2001)

Les données ont été collectées par l'envoi d'un questionnaire postal à 956 directeurs de PME. Initialement conçu en France pour l'échantillon français, le questionnaire a été traduit en six langues : anglais, espagnol, italien, suédois, finlandais et allemand. Une lettre accompagnant le questionnaire expliquait l'objectif de la recherche et proposait aux dirigeants interrogés que leur soient transmis les résultats. 344 dirigeants ont participé à l'étude, ce qui représente un taux de réponse d'environ 36%. Le biais de non-réponse a été testé en comparant la répartition des répondants et des non-répondants par classes de pays. Les différents pays ont été regroupés en 4 classes selon la typologie proposée par Ronen et Shenkar (1985) : Germanique (Allemagne, Autriche, Suisse) ; Latin (France, Belgique, Espagne, Italie) ; Nordique (Danemark, Finlande, Hollande, Suède) ; Anglo (Royaume-Uni). (Étant donné le faible effectif en Hongrie, $N_H = 3$, ce pays a été inclus dans la classe des pays germaniques). Le tableau 1 donne la répartition de l'échantillon par pays. Le test du Khi-deux confirme l'absence de différences.

Le biais lié à la méthode de collecte des données a été testé à partir de la méthode du facteur unique de Harman (1976), l'ensemble des variables du modèle ne devant pas générer un seul facteur expliquant la variance à plus de 50%. Une analyse factorielle retenant les valeurs propres supérieures à 1 révèle l'existence de 9 facteurs dont le premier explique 25,1% de la variance. Nous concluons que les données ne sont pas sujettes au biais potentiel lié à la méthode.

OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES ET CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE

Une étude exploratoire a été préalablement menée afin de définir le risque relationnel et d'en confirmer le caractère multidimensionnel d'un point de vue qualitatif. Des entretiens semi-directifs centrés ont été réalisés auprès de 20 dirigeants de PME de la biotechnologie. Les questions principales constituant la trame de l'entretien étaient les suivantes : « Racontez une alliance ou coopération que vous avez eue ou que vous avez en ce moment », et « Quels sont les risques que vous percevez dans cette relation ? »

Le questionnaire comprenait des mesures et des construits issus de la littérature et, le cas échéant, des mesures nouvelles développées à partir des verbatim des entretiens. Ce questionnaire a été pré-testé auprès de 15 dirigeants et

TABLEAU 1
Répartition des entreprises par classe de pays⁽¹⁾

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

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

un spécialiste. Les items ont été modifiés de manière itérative jusqu'à ce qu'aucun changement supplémentaire ne soit suggéré.

Perception du risque relationnel : la perception du risque relationnel par les dirigeants revêt de multiples facettes. Nous analysons dans cette recherche six dimensions du risque relationnel telles qu'elles ont été mises en évidence au cours de la recherche exploratoire : le risque de dépendance, le risque de conflit, le risque d'incompréhension, le risque de comportement opportuniste, le risque d'absorption, le risque de non appropriation. Nous considérons ici les problèmes de non appropriation comme étant ceux liés à l'apprentissage des compétences. Toutefois, les facteurs qui perturbent l'apprentissage des compétences peuvent être inhérents à la firme (Hamel, 1991) ; ils sont alors de type organisationnel. Ils sont de type situationnel s'ils peuvent être associés aux caractéristiques de la connaissance transférable (Simonin, 1999). Ils sont de type relationnel s'ils peuvent être liés au degré de transparence du partenaire (Hamel, 1991).

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

Capital relationnel : la notion de confiance retenue dans le cadre de cette recherche se réfère à celle de « resilient trust » proposée par Ring (1996). La confiance est donc appréhendée à travers le concept de capital relationnel dont la mesure est celle proposée par Kale et al. (2000).

Le construit « *garanties contractuelles* » comprend six items issus des travaux de Macaulay (1963) et de Romelaer (1999) mesurant : (1) la spécification de l'ensemble des tâches ; (2) les conséquences d'un manquement de l'une ou l'autre des parties aux objectifs de performance initialement prévus ; (3) les sanctions assorties à un manquement, faisant de la relation un contrat exécutoire.

L'*asymétrie* peut être définie comme une situation d'alliance dans laquelle les partenaires présentent des caractéristiques foncièrement différentes, ces différences pouvant déterminer la nature des rapports de force entre les entreprises. Etant donné les conséquences organisationnelles, financières et culturelles d'un différentiel de taille entre les partenaires et les caractéristiques des entreprises de la biotechnologie soulignées ci-dessus, le degré d'asymétrie est estimé ici en fonction de la différence de taille entre les partenaires. Nous distinguons donc les entreprises selon qu'elles ont des effectifs supérieurs ou inférieurs à 250 salariés.

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

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

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

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

Analyse et résultats

Le test de Kolmogorov-Smirnov a été appliqué pour tester la normalité des variables. Des tests de Kruskal-Wallis vérifient l'hypothèse 1. Des modèles de régressions multiples ont permis de tester les hypothèses 2 et 3. Nous avons distingué les relations d'alliance selon le degré d'asymétrie existant entre les partenaires. Les modèles de régression ont été réalisés sur les deux sous-populations : d'une part celle comprenant les relations d'alliance caractérisées par un faible degré d'asymétrie (les alliances entre

petites entreprises, $N = 199$), d'autre part celle comprenant les alliances caractérisées par un fort degré d'asymétrie (les alliances entre petites et grandes entreprises, $N = 145$).

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

L'hypothèse 1 n'est que partiellement validée. D'une manière générale, les dirigeants perçoivent les risques rela-

tionnels avec la même intensité quelle que soit la taille du partenaire et par conséquent, quel que soit le degré d'asymétrie caractérisant la relation d'alliance. En effet, une différence significative n'existe que pour deux types de risques : les problèmes liés aux transferts de compétences ($\chi^2 = 35.379$, $p = .000$) et les problèmes liés aux possibilités d'absorption de la firme ($\chi^2 = 10.803$, $p = .001$).

TABLEAU 2
Statistiques descriptives et coefficients de corrélation

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

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

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

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

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

tistiques sont négatives et significatives pour 4 dimensions sur 6 du risque relationnel (perception du risque de comportement opportuniste, $\beta = -.269$, $p < .001$; perception du risque de dépendance, $\beta = -.206$, $p < .01$; perception du risque de conflit, $\beta = -.334$, $p < .05$; perception du risque d'incompréhension, $\beta = -.263$, $p < .001$). En revanche, la relation est positive et significative pour les modèles analysant les perceptions des risques d'absorption et de non appropriation.

Discussion et conclusion

Cette recherche a permis de comprendre dans quelle mesure l'alternative contrat ou confiance en tant qu'instrument de contrôle - plus précisément d'instrument de maîtrise des risques relationnels dans le contexte des relations d'alliance - dépend du degré d'asymétrie existant entre les partenaires. Les résultats montrent que le degré de perception des risques, à l'exception de deux d'entre eux (le risque d'absorption par le partenaire et le risque de non appropriation), est indépendant du degré d'asymétrie. Ces résultats confirment

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

		Risque de comportement opportuniste	Risque de dépendance	Risque de conflit	Risque d'incompréhension	Risque d'absorption	Risque de non appropriation
Faible degré d'asymétrie (N = 199)	Degré de spécificité des actifs	.243***	.234***	.170*	-.027	-.073	-.038
	Structure de l'alliance	-.003	.141	.128	-.020	.077	.371***
	Capital relationnel	-.681***	-.472***	-.459***	-.597***	-.210*	-.311***
	Garanties contractuelles	-.201***	.138	.104	.077	.055	-.022
	R ²	.457	.293	.210	.342	.284	.160
	F	34.005***	11.049***	13.543***	12.833***	13.889***	9.991***
Fort degré d'asymétrie (N = 145)	Degré de spécificité des actifs	.170**	.490***	.272*	-.036	-.055	-.309**
	Structure de l'alliance	.052	.193	-.093	-.151	.118	.315*
	Capital relationnel	-.703***	.008	.042	-.077	.050	-.136
	Garanties contractuelles	-.269***	-.206**	-.334**	-.263***	.200**	.329***
	R ²	.603	.380	.132	.561	.121	.298
	F	50.457***	14.953**	4.676**	31.993***	7.487***	10.635***

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

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

ceux obtenus par Hagedoorn et Sadowsky (1999) en ce qui concerne le risque d'absorption. Les auteurs montrent en effet que la transformation de l'alliance en acquisition est plus probable lorsque le partenaire est une grande entreprise mais que ce phénomène est cependant relativement faible dans les secteurs de la haute technologie comparativement au secteur traditionnel. Selon Dussauge et Garrette (1995), *« prendre le contrôle d'une entreprise innovante, c'est courir le risque de voir ses meilleurs éléments se disperser et quitter la structure pour recréer d'autres PME »*.

Le différentiel de taille n'est donc pas toujours à l'avantage de la grande entreprise. Des travaux antérieurs démontrent que la PME peut également adopter un comportement opportuniste, ce qui oblige les grandes entreprises à inclure dans les contrats des clauses leur accordant des droits de décision pour gérer la relation et notamment pour y mettre fin (Lerner et Malmendier, 2003). Dans son étude de 1997, Pisano concluait que les entreprises de la biotechnologie utilisent leur avantage informationnel pour mettre sous licence des produits de moindre qualité. Pisano (1997) démontre empiriquement que l'asymétrie informationnelle entre petite et grande entreprise conduit au phénomène du « lemon market ». Par ailleurs, selon Lerner et Malmendier (2003), alors que l'objectif de la grande entreprise est de développer un produit viable et rentable, les objectifs de la petite entreprise sont multiples et parfois divergents. Dans les petites entreprises, les chercheurs sont principalement intéressés par le développement des produits et par les cash-flows futurs. Mais ils gèrent également de front plusieurs autres projets, soit en interne, soit en vertu d'accords avec d'autres partenaires. Les grandes entreprises sont donc confrontées au risque que la petite entreprise utilise une partie des financements apportés à des projets autres que ceux formellement stipulés dans le contrat.

Le degré de perception des risques est étroitement lié au niveau de contrôle dans la relation, que ce dernier soit de type formel ou informel (Das et Teng, 2001b). Cette étude démontre que la perception des risques dans les relations d'alliance ne dépend pas de facteurs contextuels, tel le degré d'asymétrie ou la structure de gouvernance. Ce résultat souligne l'aspect multidimensionnel de l'asymétrie. Nous avons retenu ici une des dimensions de l'asymétrie dont les conséquences conduisent à des différences de culture, de structure, de mode de gestion, voire à des différences en termes de poids financier. Dans le domaine des biotechnologies, le différentiel de taille entre les entreprises de la biotechnologie et les laboratoires pharmaceutiques n'est pas une variable pertinente dans l'analyse de la perception des risques ; le degré d'expertise élevé de ces entreprises, orthogonal à la variable « taille », réduit le degré d'asymétrie.

Notre étude a également exploré les hypothèses selon lesquelles, du point de vue de la petite et moyenne entreprise, l'arbitrage entre confiance et contrat en tant qu'instrument de maîtrise des risques dépend du degré d'asymé-

trie résultant du différentiel de taille entre les partenaires dans la relation d'alliance. Lorsque le degré d'asymétrie est faible, la perception des risques est significativement influencée par le niveau de capital relationnel de telle sorte qu'un niveau de capital relationnel élevé a un effet négatif sur l'intensité de la perception des risques. En revanche, lorsque le partenaire est un grand groupe ou lorsque le degré d'asymétrie est élevé, la perception des risques est fortement influencée par les garanties contractuelles qui assurent aux petites et moyennes entreprises que leurs intérêts soient protégés par les clauses de l'accord. Les travaux s'intéressant au contenu des contrats entre les PME de la biotechnologie et les grands groupes démontrent que ces derniers peuvent inclure des clauses leur octroyant des droits de décision en cas de non respect de l'accord par la petite entreprise. En revanche, ces contrats, en raison de la faiblesse des ressources financières des petites entreprises, ne peuvent spécifier des sanctions financières au profit des grandes entreprises. Par conséquent, même si au cours de la phase de négociation le pouvoir de la grande entreprise est important, les garanties contractuelles restent des leviers d'action pour la petite entreprise. Comme en témoigne un des dirigeants interrogés lors de la phase exploratoire :

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

Cependant, quelle que soit la taille du partenaire, certains types de risques, et plus particulièrement le risque de comportement opportuniste, sont maîtrisés à la fois par les contrats et par la confiance. En ce sens, la confiance ne se substitue pas au contrat. Contrôle formel et contrôle informel coexistent (Dupuy et al, 1997) : ils peuvent être considérés comme deux concepts séparés mais fonctionnant en parallèle (Das et Teng, 1998). Nos résultats ne prouvent en aucun cas que la confiance soit négligeable dans les relations asymétriques, les niveaux de capital relationnel étant identiques quel que soit le degré d'asymétrie. Les petites entreprises choisissent donc de mobiliser l'un et/ou l'autre de ces deux modes de contrôle en fonction des caractéristiques de la relation d'alliance.

Cette étude contribue à la compréhension du management des risques dans les relations d'alliance asymétriques. En revanche, les limites rencontrées peuvent donner lieu

à des recherches plus approfondies. Premièrement, en ce qui concerne la collecte des données, nous avons adopté une analyse par coupe transversale. Il serait envisageable d'inclure la dimension temporelle et d'étudier la relation en tenant compte de son évolution. Deuxièmement, d'un point de vue méthodologique, nous nous sommes intéressés à la perception des dirigeants dont les entreprises sont implantées dans différents pays d'Europe. La culture nationale des dirigeants influence sans aucun doute leur perception des risques. Des analyses comparatives seraient donc concevables. Troisièmement, dans le cadre de cette recherche nous avons analysé principalement l'alternative confiance-contrat. Or, il existe d'autres mécanismes de gestion des risques (Nkongolo-Bakenda, 2001, Delerue, 2005) qui pourraient être pris en compte en vue d'affiner les différences existant dans le management des risques relationnels selon le degré d'asymétrie entre les partenaires ■

Bibliographie

- ALVAREZ, SHARON A; JAY B., BARNEY (2001). « How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners », *Academy of Management Executive*, vol. 15, N°1, p. 139-148.
- BAUM, J. A ; T., CALABRESE; B., SILVERMAN (2000). « Don't do it alone: alliance network composition and startup's performance in Canadian biotechnology », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 267-294.
- BLEEKE, Joël; DAVID, Ernst (1995). « Is Your Strategic Alliance Really a Sale? » *Harvard Business Review*, Vol. 73, p. 97-105.
- Borys, Bryan; DAVID, B. JEMISON (1989). « Hybrid arrangements as Strategic Alliances: Theoretical issues in Organizational Combinations », *Academy of Management journal*, Vol. 14, N°2, p. 234-249
- DAS, T. K; B. TENG (1998). « Between Trust and Control: Developing confidence in partner cooperation in alliances », *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°3, p. 491-512.
- DAS, T.K; B.S., TENG (2001a). « A risk perception model of alliance structuring » *Journal of International Management*, Vol. 7, p. 1-29.
- DAS, T.K; B.S., TENG (2001b). « Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework », *Organization Studies*, Vol. 22, N°2, p. 251-283.
- DELERUE, H. (2005). « Relational Risk Perception and Alliance Management in French Biotechnology Smes », *European Business Review*, Forthcoming winter 2005.
- DOZ, Yves L. (1996). « The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? » *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 55-83.
- DUPUY, Yves; Nathalie, GUIBERT (1997). « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité – Contrôle - Audit*, vol. 1, p. 39-52.
- DUSSAUGE, Pierre; Bernard, GARRETTE (1995). *Les stratégies d'alliance*, Paris : Les éditions d'organisation, Paris.
- GARCÍA-CANAL, Esteban ; Ana, VALDÉS-LLANEZA ; Africa, Ariño (2003). « Effectiveness of Dyadic and Multi-Party Joint Ventures », *Organization Studies*, Vol. 24, N°5, p. 743-770.
- GIDDENS, Anthony (1990). *The consequences of modernity*, Stanford : Stanford University Press.
- GULATI, Ranjay (1995). « Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°1, p. 85-112.
- HAGEDOORN, John; B. SADOWSKI (1999). « The transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions: An Exploratory Study », *Journal of Management Studies*, Vol. 36, N°1, p. 87-107.
- HAIR, J.F; R. E. ANDERSON; R. I. TATHAM; W.C., BLACK (1995). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- HARMAN, H. H. (1976). *Modern Factor Analysis*, Chicago: 3 ed. University of Chicago Press.
- HILL, C. W. L; FRANK, T., ROTHARMEL (2003). « The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation », *Academy of Management Review*, Vol 28, p. 257-274.
- HOSMER, L.T., (1995). « Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°2, p. 379-403.
- INGHAM, Marc; Caroline, MOTHE (2000). « La confiance au sein de coopérations Inter-firmes : Une étude de cas », Conférence AIMS 2000.
- JOHNSON, J.L.; J.B., CULLEN; T., SAKANO; H., TAKENOUCHI (1996). « Setting the stage for trust and strategic interaction in Japanese-US. cooperative alliances », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, N°5, p. 981-1004.
- KALE, P.; H., SINGH; H., PERLMUTTER (2000). « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 217-237.
- KELLY, M.J.; Jean-Louis, SCHAAN; H., JONCAS (2002). « Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration », *R&D Management*, Vol. 32, N°1, p. 11-22.
- KLEIN, B.; R.A., CRAWFORD; A.A., ALCHIAN (1978). « Vertical integration, appropriable rents, and competitive contracting process », *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, p. 297-326.
- LARSON, A. (1992). « Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, p. 76-104
- LERNER Josh; Ulrike, MALMENDIER (2003). « Contractibility and Contract Design in Strategic Alliances », *Unpublished Working Paper*.
- LERNER, Josh; P., MERGES (1998). « The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry », *Journal of Industrial Economics*, Vol. 46, p. 125-156.
- MCALLISTER, D. (1995). « Affect and Cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization » , *Academy of Management Journal*, Vol. 18, N°1, p. 24-59.
- MACAULAY, S. (1963) « Non -Contractual relations in Business: a preliminary study » *American Sociological Review*, Vol. 28, p. 55-70.

- McKNIGHT, D. H.; L. L. Cummings; N. L. Chervany (1998). « Initial Trust formation in new organizational relationships », *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°3, p. 473-490.
- MACNEIL, I., (1978). « Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law », *Northwestern University Law Review*, LCCII, 854-906.
- MADHOK, Anok (1995). « Opportunism and trust in Joint Venture Relationships: an exploratory study and a model », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 1, p. 57-74.
- MILES, G.; S.B., PREECE; M.C., BAETZ (1999). « Dangers of dependence: The impact of strategic alliance use by small technology-based firms », *Journal Small Business Management*, Vol.37, N°2, p. 20-29.
- NKONGOLO-BAKENDA, J.-M. (2001). « Inter-firm Networking Propensity in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) », *The Journal of Entrepreneurial Finance and Business Ventures*, 1(1): 99-122
- NOOTEBOOM, Bart (1996). « Trust, opportunism, and governance: a process and control model » *Organization studies*, Vol. 17, N°6, p. 985-1010.
- NOOTEBOOM, Bart; H., BERGER; N.G. NOORDERHAVEN (1997). « Effects of trust and governance on relational risk », *Academy Management Journal*, Vol. 40, N° 2, p. 308-338.
- OSBORN, R.N.; C.C. BAUGHN (1990). « Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, N°3, p. 503-519.
- PARKHE, A. (1993). « Strategic alliances structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation », *Academy Management Journal*, Vol. 36, N°4, p. 794-829.
- PISANO, Gary, P. (1997). « R&D performance, collaborative arrangements, and the market-for-know-how: a test of the 'lemons' hypothesis in biotechnology », Working paper no. 97-105. Harvard Business School.
- POPPO, Laura; Todd, ZENGER (2002). « Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? » *Strategic Management Journal*, Vol. 23, p. 707-725.
- RING, Peter S. (1996). « Fragile and Resilient Trust and their roles in Economics exchange », *Business & Society*, Vol. 35, N°2, p. 148-175.
- RING, Peter; A. H., VAN DE VEN (1994). « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships », *Academy of Management Review*, Vol. 19, p. 90-118.
- ROBINSON, David, T.; TOBY, E., STUART (2002a). « Just How Incomplete Are Incomplete Contracts? Evidence from the Biotech Strategic Alliances », Working paper, Graduate School of Business, University of Chicago.
- ROBINSON, David, T.; TOBY, E., STUART (2002b). « Financial contracting in biotech strategic alliances », Working Paper, Columbia University.
- ROMELAER, Pierre (1999). « Relations externes des entreprises et gestion de l'innovation : note de lecture », dans D. Foray, J. Mairesse, *Innovations et performances : Approches interdisciplinaires*, Paris, Ed. EHESS.
- RONEN, S.; O. SHENKAR (1985). « Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis », *Academy of Management Review*, Vol. 10, p. 435-454.
- SAPIENZA, A. ; D., Stork (2001). *Leading biotechnology alliances*. Wiley-Liss, eds.
- SARKAR, M.B.; R., Echambadi; S.T. Cavusgil; P.S., Aulakh (2001). « The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29; N°4, p. 368-373.
- SMITH, J. B.; D.W., BARCLAY (1997). « The Effect of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationship », *Journal of Marketing*, Vol. 61, N°1, p. 3-21.
- SIMONIN, Bernard L. ([1999). « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 595-623.
- SITKIN, S.; N. L. ROTH (1993). « Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust », *Organization Science*, Vol. 4, N°3, p. 367-392
- VEUGELERS, Reinhilde.; K. KESTELOOT (1995). « Bargained shares in joint ventures among asymmetric partners: is the Matthew effect catalyzing? », *Journal of Economics*, vol. 64, N°1, p. 23-51.
- YOUNG-YBARRA, C.; M., WIERSEMA (1999). « Strategic flexibility in information technology Alliances: the Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory », *Organization Science*, Vol. 10, N°4, p. 439-459.
- ZAJAC, E.J.; C.P., OLSEN (1993). « From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies », *Journal of Management Studies*, Vol. 30, p. 131-147.
- ZAHEER, A.; B., MCEVILY; V., PERONE (1998). « Does Trust Matter? Exploring The Effect of inter organizational and interpersonal trust on performance », *Organization Science*, Vol. 9, p. 141-159.
- ZAHEER, A.; N. VENKATRAMAN, (1995). « Relational Governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange », *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.

ANNEXE 1

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

Construits	Items	α	Origine
Perception du risque de dépendance (mesuré par le degré d'influence)	<ul style="list-style-type: none"> – Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions relatives au but de l'alliance (<i>renversée</i>) – Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions opérationnelles (<i>renversée</i>) – Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions relatives à l'allocation des budgets (<i>renversée</i>) – Nous avons une influence sur notre partenaire dans les décisions relatives à la sélection des projets de recherche (<i>renversée</i>) 	.82	Young-Ybarra et al. (1999)
Perception du risque de comportement opportuniste	<ul style="list-style-type: none"> – Notre partenaire nous a toujours apporté une vision sincère de son business (<i>renversée</i>) – L'honnêteté ne paye pas lorsque nous négocions avec notre partenaire – Quelquefois notre partenaire altère légèrement les faits de manière à obtenir ce qu'il veut. – Notre partenaire réalise ses engagements même si nous ne les vérifions pas. (<i>renversée</i>) – Notre partenaire nous a promis parfois de faire quelque chose sans le réaliser dans les faits – Notre partenaire semble penser qu'il est bien pour lui d'accomplir des choses par ses propres moyens pour satisfaire ses propres intérêts à terme. 	.84	Parkhe (1993)
Perception du risque d'incompréhension	<ul style="list-style-type: none"> – Notre partenaire s'exprime dans un langage qui est proche du nôtre. (<i>renversée</i>) – Notre partenaire et nous anticipons et interprétons les événements liés à la coopération de la même façon (<i>renversée</i>) 	.82	Nouvelle mesure
Perception du risque de conflit	<ul style="list-style-type: none"> – 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 	.72	Nouvelle mesure
Perception du risque de non appropriation	<ul style="list-style-type: none"> – Notre partenaire a des routines ou procédures visant à limiter le partage d'informations importantes concernant son savoir-faire ou sa technologie – Notre partenaire protège beaucoup sa technologie et son savoir-faire 	.78	Simonin (1999)
Perception du risque d'absorption	<ul style="list-style-type: none"> – L'objectif de notre partenaire peut être de nous racheter – Notre compagnie peut être rachetée par notre partenaire 	.95	Nouvelle mesure

ANNEXE 1 (suite)

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

Construits	Items	α	Origine
Capital relationnel	<ul style="list-style-type: none"> – 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 	.85	Kale et al (2000)
Garanties contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> – Le contrat ne doit pas comprendre des clauses d'exclusivité – Nous pensons qu'un contrat est indispensable – Les clauses que le partenaire veut insérer dans le contrat permettent de comprendre ses objectifs – Le contrat permet de définir les performances de l'alliance – Le contrat permet de limiter les effets d'une défection de la part de notre partenaire – Le contrat permet le recours en justice 	.88	A partir de Romelaer (1999) et Macaulay (1963)
Structure de l'alliance	Avec participation/ sans participation	–	
Degré de spécificité des actifs	<p>Un actif est dit spécifique si il n'est pas réutilisable sans perdre en totalité ou en partie sa valeur d'utilisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Le niveau d'actifs spécifiques investis dans cette relation est très élevé 	–	D'après Young-Ybarra et al, 1999

Guillaume Tinlot est actuellement professeur agrégé d'économie-gestion dans l'enseignement secondaire. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie, ses recherches portent sur le pilotage des structures de coopération interorganisationnelle.

Laboratoire IREGÉ,
Université de Savoie,
BP 240, 74942
Annecy-le-Vieu Cedex,
France

Guillaume.Tinlot@wanadoo.fr

Caroline Mothe est professeur des Universités à l'Université de Savoie où elle enseigne essentiellement en stratégie et en management de l'innovation. Détenteur d'un doctorat de l'Université de Nanterre, elle s'intéresse aux coopérations inter-organisationnelles et aux organisations innovantes. Elle mène actuellement des recherches sur les réseaux d'alliances et sur les processus d'innovation au sein de plusieurs entreprises.

Laboratoire IREGÉ,
Université de Savoie,
BP 240, 74942
Annecy-le-Vieux, France
Caroline.Mothe@univ-savoie.fr

Dre Hélène A. Vidot-Delerue, détient un Doctorat en Science de Gestion de l'Université Paris IX Dauphine. Elle est chercheuse à l'Université du Québec à Montréal. Elle spécialise son programme de recherche dans l'analyse des mécanismes de management de la propriété intellectuelle en lien avec les pratiques d'affaires. Elle a publié de nombreuses études portant sur le management des risques dans les relations d'alliances des entreprises spécialisées en biotechnologie.

Département de Management et Technologie
École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal
315, rue Sainte-Catherine Est
Montréal (QC) H3X 3X2

Helene.delerue@wanadoo.fr

Éric Simon est professeur de Management Stratégique, responsable du Pôle Management au sein du Groupe ESSCA. Détenteur d'un Doctorat de l'Université de Paris 12, il s'intéresse aux problématiques liées à la gestion de l'innovation.

Groupe ESSCA
1, rue Lakanal, BP 3048
49003 ANGERS Cedex 01
France

e.simon@essca.asso.fr

Carole Donada est professeur associé au département Management de l'Essec Paris où elle enseigne la stratégie d'entreprise. Détenteur d'un Doctorat d'HEC Paris, elle mène ses recherches sur les relations inter-firmes. Ses travaux ont été publiés dans *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *Gestion*, *Gestion* 2000, *M@n@gement*, *Management International*, *Revue Française de Gestion*.

Département Management
ESSEC Business School
Avenue Bernard Hirsch B.P. 50105
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France

donada@essec.fr

Gwenaëlle Nogatchewsky est maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine où elle enseigne le contrôle de gestion. Diplômée d'un Doctorat de l'Université Paris-Dauphine, elle mène ses recherches sur le contrôle dans les relations client-fournisseur.

DRM-Crefige – CNRS UMR 7088
Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 16
France

nogatchewsky@yahoo.fr

Aziz Mouline est professeur des Universités à l'Université de Rennes 1 où il assure des enseignements d'économie industrielle. Membre permanent du CREM (Centre de Recherche en Économie et Management, UMR CNRS 6211), il travaille plus particulièrement sur les thèmes des alliances stratégiques, de la politique industrielle et de l'économie de la réglementation.

Faculté des Sciences Économiques
7 Place Hoche
CS 86514
35065 Rennes Cedex
France

aziz.mouline@univ-rennes1.fr
<http://perso.univ-rennes1.fr/abdelaziz.mouline/>

Guillaume Tinlot is currently associate professor of management economics in secondary education. Holder of a doctorate in management sciences from the Université de Savoie, his research focuses on the monitoring of inter-firm alliance structures.

Laboratoire IREGE,
Université de Savoie,
BP 240, 74942
Annecy-le-Vieu Cedex,
France

Guillaume.Tinlot@wanadoo.fr

Caroline Mothe is a *professeur des Universités* at the Université de Savoie where she teaches mainly in strategy and in management of innovation. Holder of a doctorate from the Université de Nanterre, she is interested in inter-firm alliances and innovating organizations. She is currently conducting research on alliance networks and on the processes of innovation within several enterprises.

Laboratoire IREGE,
Université de Savoie,
BP 240, 74942
Annecy-le-Vieux,
France

Caroline.Mothe@univ-savoie.fr

Hélène A. Vidot-Delerue holds a Doctorate in Management Science from the Université Paris IX Dauphine. She is a researcher at the Université du Québec à Montréal. In her research program, she specializes in the analysis of the mechanisms of intellectual property management in relation to business practices. She has published a number of studies that focus on the management of risks in the alliance relations of biotechnology industries.

Département de Management et Technologie
École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal
315 rue Sainte-Catherine Est
Montréal (QC) H3X 3X2
Canada

Helene.delerue@wanadoo.fr

Eric Simon is a professor of strategic management and the head of Pôle Management in the Groupe ESSCA. He holds a Doctorate from the Université de Paris 12 and is interested in the problematics of innovation management.

Groupe ESSCA
1, rue Lakanal, BP 3048
49003 ANGERS Cédex 01
France

e.simon@essca.asso.fr

Carole Donada is an associate professor in the department of Management at ESSEC Business School Paris where she teaches corporate strategy. She holds a Doctorate from the HEC Paris and is carrying out research on inter-firm relations. Her works have been published in the Canadian Journal of Administrative Sciences, Gestion, Gestion 2000, M@n@gement, International Management, and Revue Française de Gestion.

Département Management
ESSEC Business School
Avenue Bernard Hirsch B.P. 50105
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France

donada@essec.fr

Gwenaëlle Nogatchewsky is an associate professor at the Université Paris-Dauphine where she teaches management control. She holds a Doctorate from the Université Paris-Dauphine and is carrying out research on control in buyer-supplier relationships.

DRM-Crefige – CNRS UMR 7088
Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 16
France

nogatchewsky@yahoo.fr

Aziz Mouline is a *professeur des Universités* at the Université de Rennes 1 where he is in charge of the teaching of industrial economics. A permanent member of CREM (Centre de Recherche en Économie et Management, UMR CNRS 6211), he works more specifically on the themes of strategic alliances, industrial policy, and economics of regulation.

Faculté des Sciences Économiques
7 Place Hoche
CS 86514
35065 Rennes Cedex
France

aziz.mouline@univ-rennes1.fr
<http://perso.univ-rennes1.fr/abdelaziz.mouline/>

Guillaume Tinlot, Doctor en Ciencias de la Gestión de la Université de savoie, es profesor agregado de economía-gestión en la enseñanza secundaria. Investiga acerca del control de las estructuras de cooperación entre organizaciones.

Laboratoire IREGE,
Université de Savoie,
BP 240, 74942
Annecy-le-Vieux Cedex ,
France

Guillaume.Tinlot@wanadoo.fr

Caroline Mothe, Doctora de la Université de Nanterre, es profesora de universidades de la Université de Savoie donde enseña esencialmente estrategia y gestión de la innovación; además, se interesa en las cooperaciones entre las organizaciones y en las organizaciones innovadoras. Investiga acerca de las redes de alianzas y los procesos de innovación en varias empresas.

Laboratoire IREGE,
Université de Savoie,
BP 240, 74942
Annecy-le-Vieux,
France

Caroline.Mothe@univ-savoie.fr

Hélène A. Vidot-Delerue, Doctora en Ciencias de la Gestión de la Université Paris IX Dauphine, es investigadora en la Université du Québec à Montréal. Su programa de investigación se especializa en el análisis de los mecanismos de gestión de la propiedad intelectual en relación con las prácticas de negocio. Ha publicado numerosos estudios que tratan acerca de la gestión de riesgos en las relaciones de alianzas entre empresas especializadas en biotecnología.

Département de Management et Technologie
Ecole des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal
315, rue Sainte-Catherine Est
Montréal (QC) H3X 3X2
Canada

Helene.delerue@wanadoo.fr

Eric Simon, Doctor de la Université de Paris 12, es profesor de gestión estratégica y responsable del Pôle Management en el Groupe ESSCA (École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers). Se interesa en las problemáticas relacionadas con la gestión de la innovación.

Groupe ESSCA
1, rue Lakanal,
BP 3048
49003 ANGERS Cedex 01

France

e.simon@essca.asso.fr

Carole Donada, Doctora de la HEC Paris, es profesora asociada al Département Management de l'Essec Paris donde enseña estrategia empresarial. Investiga acerca de las relaciones entre las firmas. Sus trabajos se han publicado en *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *Gestion*, *Gestion 2000*, *M@n@gement*, *Management International*, y *Revue Française de Gestion*.

Département Management
ESSEC Business School
Avenue Bernard Hirsch B.P. 50105
95021 Cergy-Pontoise Cedex
FRANCE

donada@essec.fr

Gwenaëlle Nogatchewsky, Doctora de la Université Paris-Dauphine, es maestra de conferencias en la Université Paris-Dauphine, donde enseña control de gestión. Investiga acerca del control en las relaciones cliente-abastecedor.

DRM-Crefige – CNRS UMR 7088
Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex 16
FRANCE

nogatchewsky@yahoo.fr

Aziz Mouline es profesor universitario en la Université de Rennes 1 donde enseña economía industrial. Es miembro permanente del CREM (Centre de Recherche en Economie et Management, UMR CNRS 6211), y, en particular, trabaja los temas de las alianzas estratégicas, la política industrial y la economía de la reglamentación.

Faculté des Sciences Economiques
7 Place Hoche
CS 86514
35065 Rennes Cedex
France

aziz.mouline@univ-rennes1.fr
<http://perso.univ-rennes1.fr/abdelaziz.mouline/>