HEC Montréal
Affiliée à l'Université de Montréal

La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie

par
Véronique Le Gall

Service de l'enseignement du management
HEC Montréal

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (PhD) en Administration
option stratégie et gestion des opérations

juin, 2012

© Véronique LE GALL, 2012
HEC Montréal

HEC Montréal
Affiliée à l'Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée :

La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie

présentée par :

Véronique Le Gall

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Madame Silvia I. Ponce, HEC Montréal
Présidente-rapporteur

Madame Francine Séguin, HEC Montréal
Directrice de recherche

Madame Ann Langley, HEC Montréal
Membre du jury

Monsieur Jan Saint-Macary, Université du Québec en Outaouais
Examinateur externe

Monsieur André Tchokogué, HEC Montréal
Représentant du doyen

RÉSUMÉ

Cette recherche est née d'une insatisfaction par rapport à la littérature pour appréhender la construction de la confiance interorganisationnelle. En effet, si de nombreux travaux se sont .attachés à démontrer, depuis plus de quarante ans, son influence sur la performance des alliances, peu d'entre eux ont tenté de saisir les éléments participant à son émergence et à son développement. Parmi les études qui se sont penchées sur ce phénomène, on déplore, par ailleurs, un manque de clarté en raison des multiples définitions et conceptualisations proposées et des confusions souvent fréquentes entre la confiance, ses attributs et ses déterminants. C'est pour faire face à cette insuffisance et à ce flou théorique que nous avons souhaité éclairer la façon dont la confiance peut se construire dans les alliances stratégiques, en choisissant comme terrain d'étude le secteur de la biotechnologie qui représente un domaine d'activité dans lequel les organisations sont tenues de collaborer entre elles si elles veulent survivre et progresser.

Pour aborder notre recherche nous avons, dans un premier temps, étudié les différents travaux portant sur la confiance en tentant d'identifier parmi la multiplicité des définitions et conceptualisations proposées des points de convergence. Ce travail d'analyse et d'intégration nous a permis de distinguer trois formes de confiance auxquelles nous avons associé plusieurs caractéristiques comportementales et contextuelles. Par la suite, pour mieux cerner la dynamique de celles-ci nous avons analysé les plus récents travaux portant sur la construction de la confiance et avons complété notre étude en mobilisant certains travaux issus de la théorie structurationniste. Au terme de notre analyse, nous avons été en mesure de proposer un cadre conceptuel intégrant les différents éléments susceptibles de participer à la création et au développement des trois formes de confiance précédemment identifiées et avons également formulé notre première question de recherche. En étudiant, dans un troisième temps, la littérature sur les alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie, nous avons été amenée à identifier trois types d'alliance et à mettre en lumière les motivations et les risques associés à chacun d'eux. Notre analyse nous a alors conduite à suspecter que les formes de confiance pouvaient être sensiblement différentes selon le type d'alliance concerné et à formuler, en ce sens, deux nouvelles questions de recherche.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons choisi d'adopter une méthodologie qualitative basée sur l'étude de neuf cas d'alliance dont trois sont des alliances verticales ascendantes, trois sont des alliances horizontales et trois des alliances verticales descendantes. Les entreprises sélectionnées et retenues dans chacun de nos cas sont des entreprises de biotechnologie canadiennes et américaines évoluant dans le domaine de la santé humaine et entretenant des relations de collaboration avec des instituts de recherche canadiens et des grandes pharmaceutiques faisant partie des dix leaders mondiaux de l'industrie. Dans chacun des cas, les hauts dirigeants des deux entreprises partenaires ont été interrogés. Au total, plus d'une trentaine d'entrevues semi-dirigées ont été réalisées et triangulées en utilisant des informations externes et des documents internes. Pour analyser et interpréter nos données, nous avons utilisé

essentiellement deux approches différentes. La méthode de la théorisation ancrée a été privilégiée pour déceler parmi les neufs cas d'alliances stratégiques des régularités empiriques susceptibles d'enrichir la compréhension des processus de création et de développement de la confiance. Une approche narrative et comparative a ensuite été adoptée pour analyser l'influence de ces éléments et leurs comportements dans chacun des neuf cas de façon à évaluer, *in fine*, les divergences et les similitudes entre les trois types d'alliances entretenues.

Au terme de notre analyse, plusieurs éléments et relations ont émergé de nos données et nous ont permis de bâtir un modèle conceptuel et méthodologique robuste capable d'identifier les antécédents et modalités participant à la création et au développement des différentes formes de confiance. En outre, en analysant et en comparant les relations de confiance entretenues dans chacun des trois types d'alliance étudiés, nous avons constaté qu'indépendamment des motivations et des enjeux poursuivis dans chacun des types d'alliance, la confiance calculée prédomine toujours en début de relation, suivie par la confiance cognitive et affective. Par contre, notre analyse a aussi révélé, qu'en cours de relation, les différentes formes de confiance se développent avec plus ou moins d'importance en fonction des enjeux propres à chacun des partenaires.

Les résultats de notre thèse génèrent plusieurs contributions au niveau méthodologique, théorique et pratique et offrent en cela des éléments intéressants et utiles tant pour les chercheurs que pour les hauts dirigeants soucieux de développer des relations de collaboration efficaces. Sur un plan théorique, nos résultats permettent, pour l'essentiel, d'enrichir la compréhension des processus de création et de développement de la confiance et viennent nuancer certaines prises de positions affichées dans la littérature. Au niveau managérial, notre outil conceptuel et méthodologique fournit des repères intéressants pour les décideurs tant pour le processus de sélection de leurs partenaires, que pour la gestion de leur relation.

Mots-clés : [confiance interorganisationnelle, confiance calculée, confiance cognitive, confiance affective, alliances verticales ascendantes, alliances horizontales, alliances verticales descendantes, secteur de la biotechnologie, construction de la confiance, théorisation ancrée]

ABSTRACT

This research grew out of dissatisfaction with the literature for understanding the construction of interorganizational trust. Although for over 40 years many works have sought to demonstrate the influence of interorganizational trust on the performance of alliances, few have attempted to understand the factors involved in its emergence and its development. Moreover, among the studies that have examined this phenomenon, there is a disappointing lack of clarity due to the numerous definitions and conceptualizations of trust, as well as a recurring confusion between trust, its attributes, and its determinants. To address this shortcoming and this ambiguous theory, we have attempted to shed light on the way that trust can be constructed in strategic alliances. To do so, we have chosen as our field of study the biotechnology sector, a business sector in which organizations must work together if they want to survive and grow.

We began our research by examining the various works on trust and attempted to identify common ground from among the numerous definitions and conceptualizations of trust. This analysis and integration allowed us to identify three forms of trust which we have linked to several behavioural and contextual characteristics. Then, to better understand the dynamics of these forms of trust, we analyzed the most current works on building trust and completed our study by using certain works derived from structurationist theory. Following our analysis, we were able to generate a conceptual framework integrating the various elements that could contribute to the creation and development of these three forms of trust. We also formulated our first research question. Lastly, by studying the literature on strategic alliances in the biotechnology sector, we were able to identify three types of alliances and to shed light on the motivations and risks associated with each one. Our analysis then led us to surmise that the various forms of trust could be significantly different depending on the type of alliances in question, which in turn allowed us to formulate two new research questions.

As part of this thesis, we chose to use a qualitative methodology based on the study of nine alliance cases, three of which are vertical upstream alliances, three are horizontal alliances, and three are vertical downstream alliances. In each of the nine cases, we selected Canadian and US biotech companies working in the field of human health. The chosen companies maintain collaborative relationships with Canadian research institutes and major pharmaceutical companies that are part of the top 10 world industry leaders. In each case, the senior executives of the two partner companies were interviewed. In total, over 30 semi-structured interviews were conducted and were triangulated using external information and internal documents. To analyze and interpret our data, we mainly used two different approaches. The grounded theory method was used to detect from among the nine strategic alliances any empirical regularities likely to contribute to the understanding of trust creation and development processes. A narrative and comparative approach was then used to analyze the influence of these elements and their behaviour in each of the nine cases, in order to ultimately determine the similarities and differences between the three types of alliances.

Following our analysis, several elements and relationships emerged from our data and allowed us to build a solid conceptual and methodological model capable of identifying the antecedents and conditions involved in the creation and development of different forms of trust. Furthermore, by analyzing and comparing the relationships of trust in each of the three types of alliances that we studied, we found that regardless of the motivations and issues occurring in each type of alliance, calculative trust still predominates at the beginning of any relationships, followed by cognitive and affective trust. However, our analysis also found that in the course of a relationship, different forms of trust develop with varying degrees of importance, depending on the issues particular to each partner.

The results of our thesis make several contributions in terms of methodology, theory, and practice, providing interesting and valuable elements for both researchers and senior executives who want to develop effective collaborative relationships. On a theoretical level, our results essentially help enrich the understanding of the processes involved in creating and building trust and they clarify certain positions held in literature. On a practical level, our conceptual and methodological tool provides valuable points of reference for decision makers both for the process of selecting their partners and for managing their relationships.

Keywords : [interorganizational trust, calculative trust, cognitive trust, affective trust, vertical upstream alliances, horizontal alliances, vertical downstream alliances, biotechnology industry, trust building, grounded theory]

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **v**
TABLE DES MATIÈRES ..... **vii**
LISTE DES TABLEAUX ..... **xi**
LISTE DES FIGURES ..... **xiv**
LISTE DES ACRONYMES, DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGNES ..... **xvii**
DÉDICACE ..... **xvii**
REMERCIEMENTS ..... **xix**

CHAPITRE 1 INTRODUCTION **1**
1.1. Le contexte de la recherche et sa pertinence **2**
1.2. La structure de la thèse **4**

CHAPITRE 2 LA CONFIANCE : UN CONCEPT POLYMORPHE **7**
2.1. Les assises théoriques de la confiance **9**
2.1.1. Diversité des bases épistémologiques 9
2.1.2. Caractéristiques et acceptions communes 14
2.1.3. Deux modèles de la confiance 19
2.2. Une approche multiplexe de la confiance **24**
2.2.1. Les formes de confiance 25
2.2.2. Les facettes de la confiance 33
2.2.3. Les niveaux de la confiance 42
2.3. Conclusion **49**

CHAPITRE 3 LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE **52**
3.1. La dimension temporelle de la confiance **54**
3.1.1. Théories et modèles évolutionnistes de la confiance 54
3.1.2. Sources et antécédents de la confiance 61
3.1.3. Mise en perspective 65
3.2. L'approche structurationniste **69**
3.2.1. La théorie de la structuration 70
3.2.2. Les modalités facilitant l'interaction et le développement de la confiance 78
3.2.3. La construction de la confiance interorganisationnelle : un modèle théorique intégrateur 84
3.3. Conclusion **86**

CHAPITRE 4 LES ALLIANCES STRATÉGIQUES EN BIOTECHNOLOGIE 89
4.1. Les alliances stratégiques : fondements théoriques 92
4.1.1. La conduite d'une action commune 93
4.1.2. Une mise en commun des ressources et des compétences 96
4.1.3. L'accès aux avantages de la coopération pour chaque partenaire 99
4.1.4. Apports théoriques et mise en perspective 103
4.2. Les alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie 107
4.2.1. Le secteur de la biotechnologie : définition et historique 108
4.2.2. La dynamique du secteur aux États-Unis et au Canada 112
4.2.3. Les formes d'alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie 120
4.3. Conclusion 128

CHAPITRE 5 LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE 131
5.1. Les choix méthodologiques 133
5.1.1. La méthodologie qualitative basée sur l'étude de plusieurs cas d'alliance 133
5.1.2. Le devis de recherche poursuivi 136
5.2. L'accès aux données et les cas retenus 143
5.2.1. L'accès au terrain 144
5.2.2. L'échantillonnage : les neuf cas retenus 152
5.2.3. La collecte des données primaires et secondaires 158
5.3. L'analyse et l'interprétation des données 164
5.3.1. L'approche enracinée : la méthode de la théorisation ancrée 164
5.3.2. L'approche narrative et comparative : les analyses intra-type et inter-types 174
5.3.3. Les critères de qualité de la recherche 176
5.4. Conclusion 180

CHAPITRE 6 CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE : L'ANALYSE DE NEUF CAS D'ALLIANCES 182
6.1. Les caractéristiques de la confiance 183
6.1.1. L'émergence des caractéristiques de la confiance 183
6.1.2. Les relations entre les caractéristiques et les trois formes de confiance 197
6.1.3. Les caractéristiques associées à la création et au développement de la confiance 204
6.2. Les antécédents de la confiance 206
6.2.1. L'émergence des antécédents de la confiance 206
6.2.2. Les relations entre les antécédents et les trois formes de confiance 212
6.2.3. Les principaux antécédents associés aux trois formes de confiance 216
6.3. Les modalités de la confiance 217
6.3.1. L'émergence des modalités de la confiance 217
6.3.2. Les relations entre les modalités et les trois formes de confiance 224
6.3.3. Les principales modalités associées aux trois formes de confiance 228
6.4. Conclusion 229

CHAPITRE 7 CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE : L'ANALYSE DES TROIS TYPES D'ALLIANCES STRATÉGIQUES... 231

7.1. Les alliances stratégiques verticales ascendantes 233
7.1.1. La création de la confiance 235
7.1.1.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas 235
7.1.1.2 La prédominance de la confiance calculée 238
7.1.1.3 L'importance de la confiance cognitive 246
7.1.1.4 Le très faible impact de la confiance affective 251
7.1.2. Le développement de la confiance 253
7.1.2.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas 253
7.1.2.2 La prédominance de la confiance cognitive 255
7.1.2.3 L'importance de la confiance affective 260
7.1.2.4 Le maintien de la confiance calculée 264

7.2. Les alliances stratégiques horizontales 267
7.2.1. La création de la confiance 269
7.2.1.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas 269
7.2.1.2 La prédominance de la confiance calculée 271
7.2.1.3 L'importance de la confiance cognitive 278
7.2.1.4 Le poids relatif de la confiance affective 282
7.2.2. Le développement de la confiance 284
7.2.2.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas 284
7.2.2.2 La prédominance de la confiance affective 286
7.2.2.3 L'importance de la confiance cognitive 294
7.2.2.4 Le maintien de la confiance calculée 296

7.3. Les alliances stratégiques verticales descendantes 299
7.3.1. La création de la confiance 301
7.3.1.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas 301
7.3.1.2 La prédominance de la confiance calculée 303
7.3.1.3 L'importance de la confiance cognitive 314
7.3.1.4 Le très faible impact de la confiance affective 316
7.3.2. Le développement de la confiance 318
7.3.2.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas 318
7.3.2.2 La prédominance de la confiance calculée 321
7.3.2.3 L'importance de la confiance cognitive 327
7.3.2.4 Le développement de la confiance affective 332

7.4. Conclusion 337

CHAPITRE 8 DES PARTICULARITÉS SELON LE TYPE D'ALLIANCES 338

8.1. La création de la confiance : des similitudes entre les types d'alliances 339
8.1.1. La prédominance de la confiance calculée dans les trois types d'alliance 340
8.1.2. L'importance de la confiance cognitive dans les trois types d'alliance 345
8.1.3. Le très faible impact de la confiance affective pour les trois types d'alliances 347

8.1.4. Des réponses apportées à la deuxième question de recherche et des contributions et enseignement à formuler 347
8.2. Le développement de la confiance : des différences entre les types d'alliances 350
8.2.1. La confiance cognitive, affective et calculée dans les alliances verticales ascendantes 352
8.2.2. La confiance affective, cognitive et calculée dans les alliances horizontales 353
8.2.3. La confiance calculée, cognitive et affective dans les alliances verticales descendantes 355
8.2.4. Des réponses apportées à la troisième question de recherche et des contributions et enseignements à formuler 356
8.3. Conclusion 358

CHAPITRE 9 CONCLUSION GÉNÉRALE 359
9.1. Le cheminement de la recherche 361
9.2. Des résultats significatifs 365
9.3. Les contributions 370
9.3.1. Les contributions méthodologiques 370
9.3.2. Les contributions théoriques 372
9.3.3. Les contributions pratiques 377
9.4. Les implications au niveau théorique et managérial 379
9.4.1. Les implications théoriques 379
9.4.2. Les implications managériales 382
9.5. Les limites et les perspectives de la thèse 385
9.5.1. Les limites de la thèse 385
9.5.2. Les avenues de recherche futures 388
9.5.3. Une invitation à poursuivre 391

BIBLIOGRAPHIE 392
Annexe A-1 : Formulaire de consentement (Français) xxii
Annexe A-2 : Formulaire de consentement (Anglais) xxiv
Annexe B-1 : Engagement de confidentialité des chercheurs (États-Unis) xxvi
Annexe B-2 : Engagement de confidentialité des chercheurs xxvii
Annexe C-1 : Guide d'entretien à l'intention des entreprises pharmaceutiques xxviii
Annexe C-2 : Guide d'entretien à l'intention des entreprises de biotechnologie xxix
Annexe C-3 : Guide d'entretien à l'intention des organismes de recherche xxxiii
Annexe D : Tableau récapitulatif des résultats et contributions de la thèse xxxv

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Définitions de la confiance 10

Tableau II : Les deux approches théoriques de la confiance 22

Tableau III : Typologies caractérisant les formes de confiance dans la littérature 25

Tableau IV : Formes de confiance retenues à la lumière des typologies proposées dans la littérature 32

Tableau V : Une revue des typologies orientées vers les caractéristiques 34

Tableau VI : Caractéristiques des comportements associés aux formes de la confiance 39

Tableau VII : Typologies caractérisant les niveaux de confiance dans la littérature 43

Tableau VIII : Antécédents de la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle 47

Tableau IX : Sources et antécédents de la confiance 62

Tableau X : Modalités favorisant l'interaction et la construction de la confiance 80

Tableau XI : Principaux apports théoriques entourant les caractéristiques des alliances stratégiques 103

Tableau XII : Portrait de la biotechnologie aux États-Unis et au Canada en 2005 114

Tableau XIII : Portrait de la biotechnologie aux États-Unis entre 2008 et 2009 118

Tableau XIV : Portrait de la biotechnologie aux Canada entre 2008 et 2009 119

Tableau XV : Classement mondial des plus grandes entreprises pharmaceutiques 140

Tableau XVI : Présentation des neuf cas d'alliances stratégiques 153

Tableau XVII : Description détaillées des sous-unités d'analyse 155

Tableau XVIII : Nombre et statuts des répondants 157

Tableau XIX : Liste des codes initiaux avec les concepts et catégories centrales associées 171

Tableau XX : Présentation des critères de qualités de notre recherche 179

Tableau XXI : Liste des principaux concepts associés aux caractéristiques de la confiance 186

Tableau XXII : Taux d'enracinement des caractéristiques associées aux trois formes de confiance 195

Tableau XXIII : Classement des caractéristiques à partir de leur taux d'enracinement 196

Tableau XXIV : Fréquence des cooccurrences entre les formes de confiance *ex-ante* et *ex-post* et les caractéristiques associées à chacune d'elles..... 198

Tableau XXV : Les relations de cooccurrences normalisées entre les formes de confiance *ex-ante* et *ex-post* et les caractéristiques associées à chacune d'elles 200

Tableau XXVI : Les relations de cooccurrences entre les formes de confiance..... 203

Tableau XXVII : Les principales caractéristiques associées à la création de la confiance 205

Tableau XXVIII : Les principales caractéristiques associées au développemnet de la confiance 205

Tableau XXIX : Liste des antécédents de la confiance après épuration des codes initiaux 207

Tableau XXX : Les relations de cooccurrences entre les divers antécédents..... 211

Tableau XXXI : Classement des antécédents à partir de leur taux d'enracinement 212

Tableau XXXII : Les relations de cooccurrences entre les antécédents et les trois formes de confiance 213

Tableau XXXIII : Les principaux antécédents associés aux trois formes de confiance... 216

Tableau XXXIV : Émergence des modalités de la confiance après épuration des codes. 218

Tableau XXXV : Les relations de cooccurrences entre les trois sous-catégories 222

Tableau XXXVI : Les relations de cooccurrences entre les modalités et les trois formes de confiance 225

Tableau XXXVII : Les principales modalités participant au développement de la confiance 228

Tableau XXXVIII : Formes de confiance *ex-ante* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques verticales ascendantes 236

Tableau XXXIX : Formes de confiance *ex-post* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques verticales ascendantes 253

Tableau XL : Formes de confiance *ex-ante* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques horizontales 269

Tableau XLI : Formes de confiance *ex-post* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques horizontales 284

Tableau XLII : Formes de confiance *ex-ante* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques verticales descendantes 301

Tableau XLIII : Formes de confiance *ex-post* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques verticales descendantes 318

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Liens identifiés entre les différentes typologies 48

Figure 2 : Le modèle de Mayer, Davis et Schoorman (1995) 56

Figure 3 : Le modèle de McKnight, Cummings et Chervany (1998)..... 59

Figure 4 : Le processus de création de la confiance..... 65

Figure 5 : Le processus itératif de la confiance selon Blomkvist et Stähle, (2000, p.6) . 74

Figure 6 : La confiance interorganisationnelle à la lumière des principes de dualité et de récursivité..... 75

Figure 7 : La dualité et la récursivité du structurel selon Giddens (1984) 76

Figure 8 : Processus de création et de développement de la confiance..... 84

Figure 9 : Cadre conceptuel..... 88

Figure 10 : Distribution des entreprises de biotechnologie US, par domaine d'activités 114

Figure 11 : Distribution des entreprises de biotechnologie canadiennes, par domaine d'activités..... 115

Figure 12 : Le processus de recherche et de développement d'un médicament 116

Figure 13 : Sources de financement des entreprises de biotechnologie 120

Figure 14 : Reconstitution du cheminement théorique 130

Figure 15 : Les quatre devis d'étude de cas préconisés par Yin (1994)..... 136

Figure 16 : Devis de recherche poursuivi..... 137

Figure 17 : Représentation graphique des trois processus de codification et d'analyse proposés par Strauss et Corbin (1990)..... 166

Figure 18 : Principales caractéristiques associées à la confiance affective *ex-ante* et *ex-post*..... 201

Figure 19 : Principales caractéristiques associées à la confiance cognitive *ex-ante* et *ex-post*..... 201

Figure 20 : Principales caractéristiques associées à la confiance calculée *ex-ante* et *ex-post* 202

Figure 21 : Les principaux antécédents de la confiance affective 214

Figure 22 : Les principaux antécédents de la confiance cognitive 214

Figure 23 : Les principaux antécédents de la confiance calculée 215

Figure 24 : Les principales modalités de la confiance affective 226

Figure 25 : Les principales modalités de la confiance cognitive 227

Figure 26 : Les principales modalités de la confiance calculée 227

Figure 27 : Nouvel outil conceptuel et méthodologique 229

Figure 28 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans le cas CIBLE 237

Figure 29 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans le cas HUMA 237

Figure 30 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans le cas MOLÉCULES 237

Figure 31 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans le cas CIBLE 254

Figure 32 : Modalités et caractéristiques mentionnés dans le cas HUMA 254

Figure 33 : Modalités et caractéristiques mentionnés dans le cas MOLÉCULES 255

Figure 34 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans ANTICORPS 270

Figure 35 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans ÉCHANTILLONS 270

Figure 36 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans BIOMARQUEURS 270

Figure 37 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans ANTICORPS 285

Figure 38 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans ÉCHANTILLONS 285

Figure 39 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans BIOMARQUEURS 286

Figure 40 : Antécédents et caractéristiques mentionnées dans le cas ONCO 302

Figure 41 : Antécédents et caractéristiques mentionnées dans le cas URO 302

Figure 42 : Antécédents et caractéristiques mentionnées dans le cas CARDIO 302

Figure 43 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans le cas ONCO 319

Figure 44 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans le cas CARDIO..... 320

Figure 45 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans le cas URO..... 320

Figure 46 : Occurrences agrégées des formes de confiance *ex-ante* mentionnées par nos interlocuteurs dans chacun des trois types d'alliances..... 339

Figure 47 : Occurrences agrégées des formes de confiance *ex-post* mentionnées par nos interlocuteurs dans chacun des trois types d'alliances..... 350

LISTE DES ACRONYMES, DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGNES

Responsable du développement des affaires	BD
Président directeur général	CEO
Chercheur principal, responsable du projet	Ch
Responsable de la communication	Com
Chef de la direction scientifique	CSO
Responsable exécutif de la direction stratégique	CStO
Directeur de l'institut	Dir
Entreprise de biotechnologie initiatrice	Ent 1
Entreprise de biotechnologie partenaire	Ent P2
Entreprise de biotechnologie	Ent
Institut de recherche	IR
Entreprise pharmaceutique	Ph
Vice président du développement des affaires	VPBD
Vice président des licences corporatives	VPCL
Vice président de la recherche	VPR
Vice président des alliances stratégiques	VPSA
Vice président du développement stratégique	VPSD

À mon père, pour qui cette thèse ne recèle plus aucun secret…

REMERCIEMENTS

« Il est peut-être agréable qu'un voyage prenne fin mais, finalement, c'est le voyage qui compte »
Ursula K. Le Guin

Lorsqu'on m'interroge sur la façon dont j'ai vécu toutes ces années de thèse, je prends souvent la métaphore du bateau. Je me revois encore, au tout début de ma formation doctorale, enthousiaste, prête à me lancer dans une traversée intellectuelle avec à mes côtés ma directrice de thèse pour m'orienter et me guider à travers les différents courants de pensées… Cette traversée toutefois, loin de la faire en solitaire, s'est réalisée grâce au soutien de plusieurs personnes qui m'ont appuyée, écoutée, stimulée et encouragée en s'embarquant avec moi dans mon projet de recherche. Que ce soit sur un plan intellectuel, pratique, financier, logistique et assurément affectif, plusieurs ont ainsi contribué à l'aboutissement et à l'accomplissement de cette thèse et je souhaite à présent les remercier.

Mes remerciements vont tout d'abord vers ma directrice de thèse, madame Francine Séguin, dont la présence indéfectible tout au long de ma recherche a été tellement précieuse que les mots ne sauraient exprimer complètement toute la gratitude, le respect et l'affection que je lui porte. Francine Séguin a su guider en permanence ma recherche, en validant certaines de mes options et en recadrant l'orientation de celles-ci quand le besoin se faisait sentir. Chacun des chapitres de cette thèse a fait l'objet de plusieurs discussions sur la façon dont ils devaient être abordés et ont tous fait l'objet d'une correction minutieuse à mesure de leur avancement autant sur le fond que sur la forme voire même l'orthographe. Au-delà de ce formidable soutien méthodologique elle m'a aussi, et surtout, beaucoup apporté sur le plan personnel. Elle n'a pas hésité à m'encourager régulièrement, à me valoriser et à me redonner le courage nécessaire pour continuer durant les périodes d'incertitudes et de déceptions que je rencontrais. Elle a toujours su se montrer disponible, bienveillante et enjouée à chacune de mes avancées en prenant à cœur mon engagement dans cette aventure intellectuelle. J'ai une chance incroyable d'avoir été accompagnée par une directrice d'une telle qualité et générosité et je me sens vraiment privilégiée d'avoir été sa dernière étudiante de doctorat qu'elle ait dirigée. La qualité et la réussite de cette thèse lui reviennent en grande partie.

Je n'oublie pas non plus les membres de mon comité de phase II et III, madame Ann Langley et monsieur Jean Harvey, qui ont contribué de manière significative à l'amélioration de ma thèse grâce à leurs remarques et à leurs suggestions. Je dois beaucoup à madame Ann Langley qui m'a fait découvrir l'importance de la méthodologie et la nécessité de la rigueur que j'ai cherchée à respecter durant ma progression. Je suis également très reconnaissante envers monsieur Jean Harvey qui s'est montré intéressé par mes travaux et qui cautionne par son implication le caractère pragmatique de ma recherche.

Plusieurs autres professeurs ont aussi marqué significativement mon parcours doctoral et m'ont permis de faire de stimulants voyages intellectuels. J'ai été tout particulièrement influencée par les professeurs Linda Rouleau et Jean Pasquero qui m'ont tout deux apporté cette vision panoramique et critique des différentes théories managériales et je remercie également le professeur Jean Nollet pour m'avoir transmis cette approche globale de la stratégie des opérations.

Outre cet enrichissement intellectuel qui a nécessairement nourri cette thèse, il me faut bien évidemment mentionner que celle-ci ne serait rien sans la contribution des 29 hauts dirigeants d'entreprises qui m'ont donné de précieux témoignages en me recommandant personnellement, par la suite, auprès de leurs partenaires. Je leur suis profondément reconnaissante pour leur intérêt envers ma recherche qui m'a véritablement stimulée et qui m'a donné des ailes.

Pour parvenir à rencontrer ces hauts dirigeants, j'ai bénéficié de l'aide de plusieurs institutionnels qui se sont montrés particulièrement enthousiastes par rapport à mon sujet de thèse et qui ont été des relais importants et efficaces. Je remercie à cet égard, l'apport de la Chambre de Commerce de Québec et l'implication particulière de son Président Alain Kirouac et du responsable des affaires internationales, Frédéric Couttet. Je remercie également monsieur Mario Lebrun, directeur général de Bioquébec et monsieur Frank Béraud, directeur aux politiques, pour le temps consacré à échanger sur le secteur de la biotechnologie et pour m'avoir mis en relation avec plusieurs entreprises. Je tiens également à remercier Jean-Michel Garro responsable du Pôle Chaudières-Appalaches et Joe Lanoe, consultant spécialisé dans le domaine de la biotechnologie. Je n'oublie pas non plus l'implication de la directrice du BRDV de l'Université de Montréal, ni celle du directeur du CQDM qui m'ont facilité l'accès auprès des instituts de recherche.

Au-delà de l'éclairage du terrain que tous ces responsables m'ont apporté, je ne peux non plus passer sous silence toutes les personnes qui m'ont fourni un apport financier et logistique. Je remercie la direction des programmes de PhD de HEC Montréal de m'avoir fait l'immense honneur de sélectionner mon dossier, à quatre reprises, pour le concours des bourses d'excellence. Ces quatre bourses ont été particulièrement appréciées et m'ont permis de réduire le poids de mes inquiétudes financières. Je remercie également le service d'enseignement de GOL pour m'avoir donné la possibilité d'enseigner le cours de GOP de base durant 4 sessions et, tout particulièrement, Véronique Poirier, la responsable de ce cours. Enfin, au niveau logistique je ne peux oublier Lise Cloutier Delage qui s'est montré tellement bienveillante à mon égard en s'empressant toujours de répondre à mes demandes avec la bonne humeur qui la caractérise ponctuée par son "Tourlou" légendaire. Je suis vraiment heureuse d'avoir partagé et fêté avec elle la fin de ma thèse juste avant son départ à la retraite.

Si je dois beaucoup à toutes ces personnes qui m'ont fourni un apport intellectuel ou pratique, je dois encore plus à ma famille et à mes proches qui m'ont apporté un incroyable soutien en me réconfortant dans les moments de doute et en partageant avec moi l'enthousiasme lié à l'avancée de chaque nouveau chapitre. La réalisation de cette thèse a nécessité une réelle

détermination et une ténacité morale et je suis consciente que, sans le soutien incessant de ma famille, et surtout de mon père, elle n'aurait tout simplement pas pu aboutir !

Je tiens donc à le remercier tout particulièrement pour n'avoir pas hésité à traverser plusieurs fois l'Atlantique dans les moments difficiles, oubliant ses propres contraintes et les exigences liées à son activité professionnelle. C'est avec une infinie gratitude que je dédie donc cette thèse à « mon coach de tous les instants » qui m'a aidée à garder le cap et à border les voiles pour éviter les écueils du découragement à chaque fois que la ligne d'horizon reculait et que le bateau peinait à tirer des bords. Je lui suis extrêmement reconnaissante pour tous ces échanges et réflexions que nous avons eues ainsi que ses corrections qu'il m'a apporté. Je n'oublie pas non plus ma mère qui m'a encouragée jusqu'au bout et qui a toujours su écouter avec bienveillance ma sempiternelle complainte du thésard au Canada ! Je remercie également mon mari pour avoir affronté aussi tous ces moments de doutes et pour m'avoir donné à plusieurs reprises toutes les raisons de devoir me surpasser. Si au cours de ma thèse, j'ai connu des périodes difficiles, j'ai également vécu de très beaux moments grâce notamment à la venue de ma fille, Chloé, qui a été pour moi un vrai rayon de soleil. Aujourd'hui, du haut de ses trois ans, je veux quelle sache combien elle m'a apporté dans cette aventure ! Je tiens également à remercier de tout cœur ma belle-mère Fernande que j'affectionne particulièrement et qui a su faire preuve d'une très grande compréhension et compassion tout au long de ces années. Un grand merci également à ma sœur Caroline qui a toujours cru en moi et à ma belle-sœur Marie-Claude, pour ses encouragements. Enfin, je remercie mes amis et mes compagnons de thèse qui ont su m'écouter et qui se sont montrés attentifs à ma progression.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

"Trust emerges as a central organizing principle in alliances."
(Kuhn, 1970, p. 52)
"Trust is the cornerstone of the strategic partnership."
(Spekman, 1988, p. 79)
"Trust plays an important, often dominant, role in successful alliances"
(Parkhe, 1998, p. 219)
"As trust increases between partners, the alliance benefits by displaying higher levels of dependence, higher levels of partner learning and higher levels of performance"
(Ybarra et Turk, 2009, p. 62)

Il ne fait plus aucun doute aujourd'hui que la confiance est un élément essentiel au maintien et au succès de la collaboration. Il suffit, pour s'en convaincre, de regarder le nombre d'études qui ont démontré, depuis plus de quarante ans, l'influence de celle-ci sur la performance des alliances. Si les travaux se poursuivent encore pour expliquer son rôle dans la conduite efficace des alliances stratégiques (Lui et Ngo, 2004; De Jong et Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009), force est de reconnaitre, par contre, qu'ils ne nous permettent pas de saisir les éléments qui facilitent son émergence et son développement. C'est à partir de cette insatisfaction par rapport à la littérature, que nous avons voulu étudier la façon dont la confiance se construit au sein des alliances stratégiques. Pour ce faire, nous avons choisi, comme terrain d'étude, le secteur de la biotechnologie étant donné qu'il s'agit d'un domaine industriel où les organisations doivent nécessairement s'associer si elles veulent survivre et progresser.

Dans ce chapitre introductif, nous soulignerons, dans un premier temps, l'intérêt et la pertinence de s'interroger sur la construction de la confiance interorganisationnelle dans le contexte particulier des alliances stratégiques en biotechnologie. Nous terminerons ce chapitre en présentant finalement la structure de notre thèse.

1.1. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET SA PERTINENCE

Dans le contexte d'une globalisation accrue des marchés et d'une intensification toujours plus grande de la concurrence, les alliances interorganisationnelles sont considérées, depuis plusieurs années, comme des options stratégiques nécessaires pour répondre aux nouvelles réalités concurrentielles. Face à la complexification de l'environnement, les entreprises, en effet, n'ont souvent d'autre choix que de collaborer entre elles pour soutenir leurs activités, améliorer leurs expertises, favoriser le développement de nouvelles technologies et se positionner sur de nouveaux marchés (Hamel et Prahalad, 1994; Lewicki *et al*., 1998). Leur capacité à développer et à maintenir des relations stratégiques avec des partenaires possédant souvent des cultures différentes, et pouvant être même concurrents, devient ainsi une source non négligeable d'avantages compétitifs. Plusieurs travaux se sont penchés, à cet égard, sur les facteurs critiques susceptibles de participer au renforcement de la collaboration. Parmi eux, la confiance entre les partenaires s'est imposée comme l'un des facteurs permettant de soutenir, à long terme, des relations de coopération constructives et efficaces (Spekman, 1988; Morgan et Hunt, 1994; Lewicki et McAllister, 1998).

À la suite de ces travaux, de nombreux chercheurs ont étudié l'influence de la confiance sur le développement et le maintien des relations d'alliances. Plusieurs ont ainsi soutenu que la confiance permettait d'accroitre la coopération (Axelrod, 1984; Gambetta, 1988), de réduire les coûts de gouvernance (Dyer, 1998; Das et Teng, 1998), de diminuer les conflits nocifs à la relation (Meyerson *et al*., 1996; Zaheer *et al*., 1998) et de faciliter l'apprentissage (Barney et Hansen, 1994; Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000). Les récentes recherches empiriques ont aussi montré qu'il existait une relation positive entre la confiance et la performance des alliances (Dyer et Chu, 2003; Krishnan *et al*., 2006; De Jong et Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009). Si la pertinence de la confiance dans le cadre des échanges n'est donc plus à prouver, il en va autrement des différents éléments qui peuvent participer à sa création et à son développement.

Il est surprenant de constater, sur ce point, que le processus de développement de la confiance n'est toujours pas bien compris alors qu'il existe pourtant une prolifération de travaux qui se sont penchés sur ce phénomène. Certaines raisons peuvent toutefois expliquer cette situation.

La première provient sans doute du manque de clarté et de cohérence qui caractérise le concept de confiance. Plusieurs chercheurs ont effectivement approché la confiance avec leur lentille disciplinaire en ne percevant qu'une dimension partielle de la réalité. À cela, on peut aussi ajouter le fait que l'identification des antécédents de la confiance manque considérablement de précision et ne fait pas l'objet d'un consensus entre les différents chercheurs. En outre, il est à noter que l'état des connaissances sur le processus de développement de la confiance demeure aussi limité aux éléments participant plutôt à son émergence qu'à son maintien et à son évolution.

Face à cette insuffisance et à ce flou théorique, nous avons alors souhaité mieux appréhender ce phénomène en cherchant à comprendre la façon dont la confiance pouvait se construire au sein des alliances stratégiques. Un tel projet d'étude nous semblait pertinent à la fois au niveau théorique et au niveau managérial dans la mesure où celui-ci pourrait permettre aux chercheurs, mais aussi aux dirigeants, de mieux appréhender les éléments qui participent à son émergence et à son développement.

Pour aborder notre étude, nous avons fait le choix d'étudier les alliances stratégiques qui se tissent dans le secteur de la biotechnologie. Ce secteur industriel offre, en effet, un terrain particulièrement adapté en raison du nombre d'alliances qui se nouent régulièrement entre les différentes organisations. Dans ce milieu caractérisé par des innovations rapides, une forte concurrence et des investissements importants, les organisations sont effectivement obligées de s'associer si elles veulent progresser et survivre. Aucune entreprise, même une grande pharmaceutique, ne peut espérer s'imposer seule sur le marché sans recourir aux compétences, aux expertises et aux capacités de l'autre. Dans ce secteur industriel, les relations de coopération ne relèvent donc plus du domaine du choix mais de celui de la contrainte (Mothe et Ingham, 2003).

Pour autant, si les alliances offrent des opportunités, force est de reconnaitre qu'elles présentent aussi un certain nombre de risques. En fournissant un accès temporaire à des ressources spécialisées et critiques, les entreprises s'exposent, en effet, à des comportements opportunistes et malveillants. En outre, au delà du risque d'appropriation des connaissances, ces organisations prennent également le risque de se voir dépossédées de la propriété intellectuelle créée dans le cadre de l'alliance. Il n'y a qu'à constater, à ce sujet, le nombre de litiges traités juridiquement chaque année entre les grandes pharmaceutiques, les entreprises de biotechnologie et même les

instituts de recherche. On peut rappeler, par exemple, le conflit récent qui a opposé en 2009 la grande pharmaceutique Eli lilly à l'entreprise Novopharm autour de la propriété intellectuelle du médicament Ziprexa. Un autre différent, portant aussi sur la propriété du brevet, a opposé, en 2008, la pharmaceutique Sanofi à l'entreprise de biotechnologie Apotex au sujet du médicament Plavix. On peut également évoquer la fameuse poursuite juridique engagée par Genentech contre l'entreprise Amgen, poursuite qui a contraint celle-ci à attendre près de six ans avant de lancer son produit phare Nepagen. Au-delà de ces menaces d'appropriation, les organisations engagées dans les alliances courent également le risque d'un détournement de leur personnel, d'une imitation de la technologie et d'une absorption non souhaitée. À ces risques relationnels s'ajoutent également les risques scientifiques liés à la performance lorsque l'on sait, par exemple, que sur 10 000 molécules une seule arrivera finalement à franchir les étapes de développement et à se présenter sur le marché (Niosi, 2000; Bergeron et Chan, 2004). Les alliances stratégiques en biotechnologie sont donc des systèmes complexes qui sont confrontés à l'incertitude scientifique et à celle plus spécifique liée à la relation d'alliance.

Comprendre la façon dont se construit la confiance dans un tel contexte revêt donc un grand intérêt, à la fois pour les praticiens qui font face à des risques relationnels importants mais également pour les chercheurs car très peu d'études sont parvenues jusqu'alors à pénétrer ce domaine industriel particulièrement fermé. Une étude dans ce secteur permettrait donc de mieux saisir les particularités de celui-ci et la façon dont la confiance peut se développer dans les différents types d'alliances.

1.2. LA STRUCTURE DE LA THÈSE

Cette thèse comporte neuf chapitres qui se structurent en trois grandes parties : théorique, méthodologique et analytique.

La première partie à vocation théorique comprend trois chapitres. Le **chapitre 2** qui suit recense les différents écrits portant sur la confiance. Nous y ferons une analyse critique des principales définitions et conceptualisations, afin de mieux définir et circonscrire la nature complexe et multidimensionnelle de ce construit. Au **chapitre 3,** nous étudierons ensuite la dimension temporelle de la confiance en analysant, dans un premier temps, les théories

évolutionnistes qui ont principalement identifié les éléments participant à sa création. Pour appréhender les modalités facilitant sa construction et son développement, nous étudierons, dans un deuxième temps, les principaux travaux issus de la théorie structurationniste. À l'issue de cet examen nous serons finalement en mesure de proposer un cadre conceptuel intégrant les différents éléments étudiés au chapitre 2 et les antécédents et modalités évoqués dans ce chapitre. Au terme de cette revue de la littérature, nous formulerons aussi notre première question de recherche. Après avoir présenté le cadre théorique et conceptuel de notre étude, nous le relierons alors au contexte spécifique de notre recherche en étudiant, au **chapitre 4**, les alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie. Dans ce chapitre, nous reviendrons tout d'abord sur les fondements théoriques des alliances afin de mieux circonscrire les types d'accord pouvant s'apparenter à cette option stratégique dans ce secteur particulier. Une deuxième partie sera ensuite consacrée à l'étude approfondie de ces différents accords en analysant plus particulièrement trois types d'alliances. À la lumière des enjeux et motivations poursuivis par chacun, nous formulerons finalement deux autres questions de recherche.

La deuxième partie présente, au **chapitre 5,** le cadre méthodologique de notre thèse. Dans un premier temps nous y justifierons nos choix méthodologiques et le devis de recherche poursuivi. Nous exposerons ensuite les neuf cas d'alliances que nous avons retenus et la façon dont les données primaires et secondaires ont été colligées. Nous évoquerons enfin les méthodes que nous avons choisies d'adopter pour analyser et interpréter nos données.

La troisième partie se consacre, quant à elle, à l'analyse de nos données et comporte quatre chapitres. Le **chapitre 6** expose les résultats de l'analyse globale des neufs cas d'alliances en présentant les principaux concepts et relations qui ont émergé lors du processus de codification. L'intégration des différents éléments participant à la création et au développement des différentes formes de confiance donnera lieu à l'émergence d'un nouveau modèle conceptuel permettant de répondre à notre première question de recherche. Un tel modèle nous servira ensuite d'outil pour traiter nos deux dernières questions. Nous l'utiliserons au **chapitre 7** pour identifier pour chacun des trois cas d'alliances de même type, les différentes formes de confiance qui sont davantage intervenues en début et en cours de relation ainsi que les antécédents et modalités qui ont participé à la création de chacune d'elles. Au **chapitre 8**, nous enrichirons notre réflexion en confrontant les formes de confiance qui se sont davantage manifestées dans chacun des trois types d'alliances de façon à répondre à nos deux dernières

questions de recherche. Dans un **dernier chapitre**, nous reviendrons finalement sur le cheminement de notre recherche et nous discuterons des principaux résultats qui ont permis de déboucher sur plusieurs contributions tant au niveau méthodologique qu'au niveau théorique et pratique. Nous discuterons de la pertinence et de la portée de chacune d'elles en présentant les implications de celles-ci, à la fois au plan théorique et au plan managérial. Pour finir, nous soulignerons les limites inhérentes à notre étude en indiquant de quelle manière celles-ci ouvrent aussi la voie à de nouvelles perspectives de recherche.

CHAPITRE 2

LA CONFIANCE : UN CONCEPT POLYMORPHE

Qu'il s'agisse de confiance interpersonnelle, de confiance organisationnelle ou encore de confiance interorganisationnelle, la confiance fait l'objet d'une abondante littérature et semble être au cœur de toutes les préoccupations et de toutes les discussions dans les différents champs des sciences sociales et, notamment, dans la littérature managériale contemporaine. Originellement circonscrite au domaine de la psychologie, puis de la sociologie, la confiance s'est ensuite introduite dans la pensée économique dans les années 70, pour devenir depuis quelques années un concept central et fondamental dans les problématiques interorganisationnelles.

Force est de constater, en effet, la multiplication des numéros spéciaux consacrés à ce thème (celui de l'Academy of Management Review en 1998; Organization Studies en 2001; Organization Science en 2003) ainsi que les ouvrages collectifs qui lui sont dédiés (l'ouvrage collectif « *Trust in Organizations* » édité par R.M. Kramer et T.R. Tyler en 1995; « *Trust Between and Within Organizations* » édité par C. lane et R. Bachmann en 1998; « *Handbook of Trust Research* », édité par R. Bachmann et A. Zaheer en 2006). Cette prolifération des écrits s'intéressant à la confiance témoignent, en fait, de l'inadéquation des systèmes de contrôle traditionnels qui trouvent désormais peu d'échos face à la multiplication des manœuvres coopératives qui positionnent, depuis quelques années, les entreprises dans des relations de fortes interdépendances. Dans le contexte d'une globalisation accrue des marchés où les entreprises se retrouvent désormais interconnectées dans des réseaux de plus en plus denses et serrés, la confiance peut effectivement être envisagée comme une réponse possible et convaincante aux problèmes de coordination suscités par des relations d'interdépendances plus fortes et plus nombreuses (Thuderoz *et al*., 1999 ; Granovetter, 1985).

Plusieurs chercheurs s'accordent, à cet égard, pour souligner le caractère fédérateur de la confiance dans les relations interpersonnelles, interorganisationnelles ou intra organisationnelles (Granovetter, 1985; Hosmer, 1995; Shoorman *et al*., 2007…). Pour autant, malgré le consensus des chercheurs sur l'importance à attribuer à la confiance dans la conduite

des affaires, l'étude de celle-ci est restée problématique en raison de la pluralité des définitions qui lui sont données (voir Tableau I) et de l'hétérogénéité des conceptualisations qui la caractérisent (voir Tableau II).

Les différentes définitions et conceptualisations de la confiance ont, effectivement, été apportées par des chercheurs aux ancrages disciplinaires variés qui ont traités de divers problèmes séparés dans lesquels la confiance se présente sous un angle différent (Bigley, 1995; Rousseau *et al*., 1998; Shoorman *et al*., 2007). Cette polysémie des définitions et conceptualisations de la confiance a donné lieu à un corpus théorique flou et fragmenté qui déconcerte bon nombre de chercheurs en théorie des organisations. Plusieurs d'entre eux déplorent l'absence d'accord pour une définition commune (Shapiro, 1987; Hosmer, 1995; Sheppard et Shermann, 1998; Li, 2008; Hassan et Semercioz, 2010) tandis que d'autres dénoncent la multiplicité des niveaux d'analyse et conceptualisations (Ross et Lacroix, 1996; Bigley et Pearce, 1998; Rousseau *et al*., 1998; Colquitt, Scott et LePine, 2007; Zhang et Jia, 2009). Cette absence d'accord sur les définitions et conceptualisations, fait alors dire à Michel Marchenay (1998, p. 99) que « *s'il est un mot qui inspire peu confiance, c'est bien celui de la confiance* ».

Il faut, en effet, reconnaître que le caractère polymorphe de la confiance fait en sorte qu'on ne parle pas souvent de la même chose et qu'il est difficile, en ce sens, d'obtenir un crédit unanime au sein d'une communauté de chercheurs qui se trouve divisée sur ce thème. L'objectif de ce chapitre sera donc de recenser et d'identifier, parmi les différentes définitions et conceptualisations, les caractéristiques et perspectives d'analyses communes qui entourent le concept de confiance. La première partie consistera à distinguer les caractéristiques les plus récurrentes de la confiance qui ont été évoquées à travers les différents champs disciplinaires afin de proposer une définition qui puisse recouvrir les principales idiosyncrasies de ce concept. Nous présenterons également les fondements théoriques à partir desquels se sont développées les multiples conceptualisations de la confiance. Puis, nous nous intéresserons, dans une deuxième partie, aux travaux portant plus particulièrement sur la confiance dans les organisations et dans le cadre des relations d'alliance en identifiant, parmi les diverses conceptualisations les plus généralement admises et utilisées dans la littérature managériale, trois angles d'analyse différents. Une telle approche nous permettra alors de délimiter les contours de la confiance interorganisationnelle.

2.1. LES ASSISES THÉORIQUES DE LA CONFIANCE

> *"There appears to be widespread agreement on the importance of trust in human conduct, but unfortunately there also appears to be equally widespread lack of agreement on a suitable definition of the construct"*
>
> Hosmer (1995, p. 380.)

La polysémie des discours qui entoure la notion de la confiance reflète, en réalité, la pluralité des aspects et angles d'approches qui ont été traités différemment par des chercheurs issus d'ancrages disciplinaires variés. Selon que l'on se place du côté des psychologues, des psychosociologues, des sociologues ou des économistes, la confiance recouvre en effet une signification différente qui résulte, somme toute, d'un intérêt spécifique, propre à chaque ancrage disciplinaire.

Afin d'obtenir un éclaircissement sur cette notion qui réunit les chercheurs autant qu'elle les divise, nous poursuivons dans cette section un double objectif :

(1) - recenser parmi les définitions les plus généralement évoquées à travers les différents champs disciplinaires, les caractéristiques et acceptions communes qui définissent la confiance. (2)- présenter les deux principales positions théoriques de la confiance sur lesquelles se sont bâtis la majeure partie des travaux en sciences sociales.

2.1.1. DIVERSITÉ DES BASES ÉPISTÉMOLOGIQUES

Les nombreuses définitions de la confiance que l'on retrouve dans la littérature en sciences sociales sont principalement issues de la psychologie, de la psychosociologie, de la sociologie, de l'économie et de la gestion. Une analyse exhaustive des différentes définitions recouvertes par ces champs disciplinaires n'apporterait pas nécessairement de valeur ajoutée dans le cadre de notre étude et serait particulièrement vaste et ardue, compte tenu de la variété des champs dans lesquels la confiance intervient. L'objet de notre étude consiste moins à analyser les diverses définitions données par les chercheurs mais vise plutôt à en trouver une qui soit pertinente pour notre réflexion et qui englobe les différentes idiosyncrasies recouvertes par ce

concept. Pour y parvenir, nous avons choisi de recenser dans un tableau (Tableau I), les définitions les plus fréquemment citées dans la littérature afin de nous aider à faire ressortir les principaux points d'accord entre les chercheurs.

Tableau I : Définitions de la confiance

AUTEURS	DÉFINITIONS
Psychologie	
Rotter (1967)	"A generalized expectancy held by an individual that the word, promise, oral or written statement of another individual or group can be relied upon" (p.651).
Larzelere et Huston (1980)	"Trust exists to the extent that a person believes another person (or persons) to be benevolent and honest" (p. 596).
Cook et Wall (1980)	"The extent to which one is willing to ascribe good intentions to and have confidence in the words and actions of other people" (p. 39).
Pruitt et Carnevale (1993)	"The expectation that the other party will cooperate in the future" (p.133).
Carnevale (1995)	A faith in people, their motivations, and their capacities.
Shaw (1997)	Belief that those on whom we depend will meet our expectations of them.
Shurtleff (1998)	A choice each person makes to believe someone or something.
Jones et George (1998)	A psychological construct, the experience of which is the outcome of the interaction of people's values, attitudes, and moods and emotions.
Psychosociologie	
Deutsch (1958)	"An individual may be said to have trust in the occurrence of an event if he expects its occurrence and his expectation leads to behaviour which he perceives to have greater negative motivational consequences if the expectation is not confirmed than positive motivational consequences if it is confirmed" (p. 265).
Griffin (1967)	"The reliance upon the behavior of a person in order to achieve a desired but uncertain objective in a risky situation" (p. 105).
Dasgupta (1988)	Expectations about the actions of other people that have a bearing on one's own choice of action when that action must be chosen before one can monitor the actions of those others.
Boon et Holmes (1991)	"A state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk" (cité dans Lewicki et Buncker, 1996, p. 117).
McAllister (1995)	The extent to which a person is confident in, and willing to act on the basis of, the words, actions, and decisions of another.
Hosmer (1995)	"An expectation by one [entity] of ethically justifiable behavior—that is, morally correct decisions and actions based upon ethical principles of analysis—on the part of the other [entity] in a joint endeavor or economic exchange" (cité dans Wicks, Berman et Jones, 1999, p. 101).
Berman (1996)	Willingness to risk increasing one's vulnerability to a person whose behavior is beyond one's control.
Sociologie	
Arrow (1974)	"Trust is an invisible institution" (p.26)
Lewis et Weigert (1985)	"The belief held by members of a social system that allows them to act according to and feel secure in the expected futures constituted by the presence of each other or their symbolic representations."
Zucker (1986)	"A set of expectations shared by all those involved in an exchange" (p.54).
Luhmann (1988)	"Choosing to risk a situation where the potential harm may be greater than the benefits expected"

Giddens (1990)	"Confidence in the reliability of a person or a system, regarding a given set of outcomes or events, where that confidence expresses a faith in the probity or love of another, or in the correctness of abstract principles." (p34)
Fukuyama (1995)	Belief that others act responsibly and for the common good.
Levi (1998)	The knowledge or belief that the trusted will have an incentive to do what [a person] engages to do.
Braithwaite (1998)	A relationship between actors or groups in which one party adopts the position, expressed either verbally or behaviorally, that the other will pursue a course of action that is considered preferable to alternative courses of action.
Onyx et Bullen (2000)	Willingness to take risks in a social context based on a sense of confidence that others will respond as expected and will act in mutually supportive ways, or at least that others do not intend harm.
Économie	
Zand (1972)	Increasing vulnerability to another whose behavior is not under one's control in a situation in which the penalty one suffers if the other abuses that vulnerability is greater than the benefit one gains if the other does not abuse that vulnerability.
Golembiewski et McConkie (1975)	An expectation about outcomes based on perceptions and life experiences.
Driscoll (1978)	Belief that the decision makers will produce outcomes favourable to the person's interests without any influence by the person.
Coleman (1984)	"Relationship between two players, the confidence placed by one player in the second may depend on the intervention of a third actor (the presence of the latter -to monitor - strengthens the original contract or agreement)"
Gambetta (1988)	The probability that [a person] will perform an action that is beneficial or at least not detrimental to us is high enough for us to consider engaging in some form of cooperation with [the person].
Williamson (1993)	(1) Economic exchanges are calculative in nature and the term 'Trust' should not be used in such (calculative) contexts; (2) The term 'Risk' really belongs to calculative contexts and it should not be used interchangeably for 'Trust'; (3) The term 'Trust' should be reserved for non-calculative personal relations
Hardin (1998)	A form of encapsulated interest. A trusts B because he or she presumes it is in B's interest to act in a way consistent with A's interest.
Management	
Mishra et Morrisey (1990)	"One party's willingness to be vulnerable to another party based on the belief that the latter party is (a) competent, (b) open, (c) concerned, and (d) reliable"(p. 265).
Mayer, Davis et Schoorman (1995)	The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.(p.712)
Rousseau, Sitkin, Burt, et Camerer (1998)	"A psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another". (p.395)
Zaheer, McEvily et Perrone (1998)	"The expectation that an actor (1) can be relied on to fulfill obligations, (2) will behave in a predictable manner, and (3) will act and negotiate fairly when the possibility for opportunism is present" (p. 143).
Lewicki, McAllister et Bies (1998)	"Confident positive expectations regarding another's conduct" (p. 439).
Colquitt, Scott et LePine (2007)	"The intention to accept vulnerability to a trustee based on positive expectations of his or her actions" (p.909)
Mc Grath et Zell (2009)	"The willingness to take risk or be vulnerable to another person when there is something of importance to be lost" (p. 75)

Un tel tableau nous permet, tout d'abord, de constater qu'effectivement il y a une hétérogénéité des définitions de la confiance entre les auteurs mais que, dans chaque champ disciplinaire, on retrouve un certain consensus parmi les chercheurs d'une même discipline.

Les études menées en **psychologie** tendent généralement à définir la confiance comme une variable dispositionnelle (Derbel et Ben Ammar, 2003; Lewis et Weigert, 1985; Rousseau *et al*., 1998). Les chercheurs de cette discipline considèrent, en effet, la confiance comme une donnée statique et naturelle qui dépend moins du contexte dans lequel l'individu se situe que de ses qualités propres et attributs. En ce sens, la confiance peut se définir pour les psychologues, comme un attribut personnel ou une émotion. Elle se définit, pour certains, (Rotter, 1967; Carnevale, 1995; Jones et George, 1998), comme un attribut personnel, par le fait qu'elle représente une qualité appropriée par l'individu qui ne peut pas être partagée collectivement. Il s'agit d'une prédisposition donnée provenant de la personnalité intrinsèque d'un individu. Alors qu'elle s'exprime pour d'autres (Larzelere et Huston, 1980; Cook et Wall, 1980; Pruitt et Carnevale, 1993; Shaw, 1997; Shurtleff, 1998), en terme d'émotion, en tant que pressentiment rassurant ou attente optimiste, par rapport à l'intégrité, l'honnêteté, la bienveillance et la justice d'autrui. En fait, qu'elle se traduise en terme d'émotion ou de trait de personnalité, la confiance définie par les psychologues reste profondément limitée à la perception individuelle et éclipse en ce sens, toute représentation collective et valeur comportementale ex-post à l'action.

Pour les **psychosociologues**, au contraire, la confiance est définie sur la base de ce que peut démontrer une personne comme cohérence et prévisibilité d'action. Elle se réfère à un témoignage comportemental, à une appréciation positive sur le comportement courant et habituel d'une personne dans une relation d'échange (Deutsch, 1958; Dasgupta, 1988; McAllister, 1995; Hosmer, 1995). Ces attentes optimistes à l'égard des intentions et comportements d'autrui impliquent ainsi une certaine part de risque est la volonté sous-jacente d'accepter la vulnérabilité (Griffin, 1967; Boon et Holmes, 1991; Berman, 1996). La confiance, en ce sens, est donc un choix rationnel déterminé par un ensemble de signaux et de probabilité subjective. Mac Allister (1995) distingue, à cet égard, la confiance cognitive fondée sur les informations individuelles, sur la fiabilité et la dépendance à l'égard de l'autre. Par rapport à la confiance affective, qui est davantage fondée sur l'attention et les émotions interpersonnelles entre individus. Ces deux types de confiance reposent, en somme, sur l'attente d'un

comportement honnête, édifié sur des liens affectifs éprouvés par les individus ou sur des normes collectivement partagées.

Ce lien entre la confiance et les normes partagées au sein d'un système social a été plus particulièrement abordé par les **sociologues**. De manière générale, ces auteurs définissent la confiance comme une série d'attentes sociales partagées par les personnes impliquées dans un échange économique (Zucker, 1986; Giddens, 1990; Fukuyama, 1995). Elle se manifeste ainsi par l'adhésion des individus à un ensemble de règles, normes et valeurs, collectivement partagées (Fukuyama, 1995) qui permet, comme le soulignent certains sociologues (lewis et Weigert, 1985; Arrow, 1974) de structurer les échanges et de sécuriser les actions. La confiance s'apparente en ce sens, à une institution (Arrow, 1974), car elle permet de codifier et réguler les relations entre les individus, en espérant que les autres vont agir de façon responsable pour le bien commun (Fukuyama, 1995; Levi, 1998; Braithwaite, 1998). Elle implique alors une certaine prise de risque (Luhmann, 1988; Onyx et Bullen, 2000) puisqu'elle repose sur la croyance que les individus se comporteront de manière socialement acceptables. Elle place, ainsi, celui qui fait confiance dans une situation de vulnérabilité. Cette vulnérabilité est d'ailleurs reliée à un concept clé sur lequel les économistes ont bâti leurs propres définitions de la confiance : l'opportunisme.

Williamson a été le premier à intégrer la notion d'opportunisme dans **la théorie microéconomique** standard. Pour Williamson, les individus sont mus par des intérêts raisonnés, et l'opportunisme, qui consiste à tirer avantage d'une situation pour promouvoir ses intérêts propres aux dépens d'un autre, intervient toujours dans les transactions économiques. Selon lui, seul le prix permet de coordonner les décisions d'échange; aussi, trouve-t-il fallacieux d'introduire la notion de confiance dans les relations économiques et limite, en ce sens, la confiance personnelle, à la seule sphère privée (Williamson, 1995). Pour autant, d'autres économistes, se sont basés sur le concept d'opportunisme pour pouvoir définir la confiance dans le cadre d'une relation d'échange. Pour certains (Coleman, 1984; Gambetta, 1988; Hardin, 1998), la confiance résulterait d'un comportement opportuniste, d'une attente calculée ou rationnelle sur les revenus générés par une autre partie ou organisation. La confiance est perçue, cette fois, comme le choix rationnel d'adopter un comportement coopératif face à la probabilité de gains futurs engendrés par l'échange. D'autres économistes (Zand 1972; Axelrod, 1984; Casson, 1990; Warren, 1999) évoquent, quant à eux, l'importance

des mécanismes coercitifs et incitatifs pour instaurer la confiance et endiguer les manœuvres opportunistes. La confiance, en ce sens, résulte d'un calcul entre les profits potentiels que l'on peut tirer d'un comportement opportuniste par rapport aux pénalités encourues si on adopte un tel comportement.

Toutes ces définitions évoquées par les économistes, les sociologues, les psychosociologues ou les psychologues confèrent à la confiance de multiples significations. Selon le champ épistémologique auquel on appartient, elle peut ainsi être perçue comme une prédisposition personnelle, une émotion, un processus cognitif, une propriété d'attributs collectifs, une institution ou bien encore un choix rationnel. C'est à partir de ces différentes idiosyncrasies de la confiance, que les théoriciens en sciences de gestion, ont tenté, par la suite, d'appréhender ce concept (Colquitt, Scott et LePine, 2007). Il est alors apparu nécessaire, pour la plupart d'entre eux, d'identifier, à travers les divers champs disciplinaires, les points d'accord émanant des multiples définitions de la confiance. Plusieurs efforts d'intégration ont été réalisés en ce sens (Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998; Sheppard et Sherman, 1998; Bigley et Pearce, 1998; Li, 2008; Masoodul et Semercioz, 2010) et trois notions fondamentales se sont dégagées de ces analyses : les attentes, le risque et l'incertitude. Ces trois notions ont été majoritairement appréhendées autour d'un thème commun : la vulnérabilité, et c'est autour de ce thème que la plupart des chercheurs en sciences de gestion ont tenté de définir la confiance (Mishra et Morrisey, 1990; Sabel, 1993; Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Rousseau *et al*., 1998). Parmi les caractéristiques et acceptions communes nous pouvons donc recenser quatre éléments : l'incertitude et le risque qui sont les présupposés de la confiance, les attentes optimistes qui la matérialisent et la vulnérabilité qui en résulte.

2.1.2. CARACTÉRISTIQUES ET ACCEPTIONS COMMUNES

L'incertitude, le risque, les anticipations et la vulnérabilité dans laquelle se placent les individus qui choisissent de faire confiance, semblent constituer les caractéristiques et acceptions communes que l'on retrouve de façon quasi-systématique dans les définitions données à la confiance par les chercheurs en sciences sociales (voir Tableau I). Nous présenterons dans cette partie ces quatre notions, en examinant pour chacune d'entre elles, la relation qu'elles entretiennent avec la confiance. La compréhension de ces quatre notions qui semblent faire

consensus parmi les chercheurs, nous permettra ainsi de proposer une définition satisfaisante et adaptée à notre travail.

Il faut noter, tout d'abord, que la relation de confiance semble prendre son sens dans un contexte caractérisé irrémédiablement par des **incertitudes**. L'incertitude renvoie à l'impossibilité de prédire avec sûreté ou de contrôler parfaitement l'état futur du monde (Sztompka, 1999). En ce sens, tout échange social inscrit et orienté vers le futur revêt inévitablement une part d'incertitude, étant donné que les actions des autres sont généralement impossibles à contrôler complètement (Coriat et Guenif, 2000). Cette incertitude provient de l'information imparfaite ou incomplète dont disposent les individus pour prédire avec sûreté les actions des autres. Nous manquons tout simplement de connaissances sur les mécanismes de conduite humaine et sur les intentions et motivations des individus pour parvenir à produire des anticipations parfaites (Sztompka, 1999). La rationalité des individus reste limitée (Simon, 1957). De plus, à cette « incertitude comportementale » résultant de la difficulté à anticiper et comprendre les actions des autres, peut également s'ajouter une « incertitude environnementale », davantage exogène aux relations d'échange et tout aussi difficile à anticiper (Krishnan *et al*., 2006). Dans un tel contexte, nous sommes contraints de formuler des attentes positives et optimistes sur le comportement des autres si nous voulons favoriser le déroulement des échanges (Meyerson *et al*., 1996). La confiance semble être alors le seul recours, pour faire face à l'incertitude qui caractérise les échanges sociaux (Mishra, 1996). Par contre, dans le cas où les actions des autres sont contraintes, ou qu'il soit possible de connaitre avec certitude leurs actions futures, le besoin pour la confiance devient inutile (Meyerson *et al*., 1996). Comme le souligne justement Servet (1994, p.45), « *la confiance est impossible si l'information est nulle; elle est inutile si l'information est parfaite et totale* ».

Pour autant, l'incertitude ne suffit pas à elle seule pour parler de confiance, encore faut-il que cette **incertitude soit risquée**, qu'il y ait une probabilité de perte significative pour celui qui va accorder sa confiance (Rousseau, al., 1998). Mishra (1996) estime, en ce sens, qu'en l'absence de risque, le concept même de la confiance n'est plus nécessaire puisque le résultat est sans conséquences majeures. La question de la confiance se pose donc dans des contextes d'actions risqués où la perte probable est particulièrement importante pour celui qui spécule sur les actions futures (Krishnan *et al*. 2006). Sitkin et Pablo (1992) considèrent le risque comme l'étendue jusqu'à laquelle une incertitude existe quant à la prise de décision stratégique. La

confiance intervient alors comme une prise de risque basée sur une perception subjective de l'avenir (Luhmann, 1988; Moorman *et al*., 1993). Les économistes vont d'ailleurs plus loin (Williamson, 1993; Gambetta, 1988), en affirmant que le risque doit être suffisamment élevé et non probabilisable pour qu'intervienne la notion de la confiance. Dans la mesure où le risque reste dans des limites acceptables et calculables du choix rationnel, il n'y aurait nullement de place pour celle-ci (Luhmann, 1988). La confiance ne peut ainsi s'appréhender que sous la menace que l'autre partie puisse exercer un comportement opportuniste et malveillant (Gulati et Sytch, 2008). Selon Gambetta (1988), pour qu'on puisse parler de confiance il doit y avoir une possibilité de trahison et de défection du partenaire difficilement anticipable. La question de la confiance se pose donc dans des contextes d'actions incertains et risqués où la perte probable est significative et ne peut être anticipée. Il est par ailleurs intéressant de noter que cette relation entre confiance, incertitude et risque est circulaire et réciproque (Luhmann, 1988; Rousseau *et al*., 1998). L'incertitude et le risque créent une opportunité pour la confiance qui elle-même mène à une prise de risque qui crée en retour de l'incertitude.

C'est donc dans des situations particulièrement risquées et caractérisées par de fortes incertitudes que la confiance intervient. Elle s'exprime généralement comme une attente optimiste de la part d'un individu quant au résultat d'un évènement ou comportement d'un autre individu. La formulation **d'attentes positives** et optimistes envers les intentions et comportements d'autrui permet ainsi de réduire les incertitudes, de mieux tolérer le risque et d'éviter de ce fait la paralysie des échanges (Luhmann, 1979; Moorman *et al*. 1993; Mishra, 1996). La confiance se matérialise donc comme la croyance optimiste qu'un individu adoptera un comportement fiable (Rotter, 1967), acceptable socialement (Zucker, 1986), et non opportuniste (Gambetta, 1988).

Comme nous l'avons exposé précédemment (section 2.1.1) les auteurs en sciences sociales divergent toutefois lorsqu'il s'agit d'expliquer les fondements sur lesquels se basent ces attentes positives (Hassan et Semercioz, 2010; Li, 2008). Pour la majorité des psychologues (Rotter, 1967; Larzelere et Huston, 1980; Shurtleff, 1998), ces attentes positives reflètent, en réalité, la disposition personnelle et naturelle d'un individu envers la fiabilité et la bienveillance des autres. Ces attentes sont intrinsèques à la personnalité et aux expériences passées des individus, elles représentent plutôt une grandeur attachée à une personne et ne sont nullement liées à un contexte d'échange spécifique. Pour les psychosociologues, au contraire (Dasgupta,

1988; McAllister, 1995; Jones et George, 1998), cette disposition d'essence morale et affective dépend largement d'un contexte et d'un partenaire spécifique. Les attentes optimistes sont davantage fondées sur les émotions interpersonnelles entre individus. En outre, au-delà de cette dimension affective, il existe également une dimension cognitive sur laquelle se basent les partenaires pour formuler des attentes positives (McAllister, 1995). Les économistes (Driscoll, 1978; Gambetta, 1988; Hardin, 1998) considèrent, d'ailleurs, que seules les informations dont disposent les individus à l'égard de leurs partenaires d'échange permettent de croire raisonnablement qu'il est davantage dans l'intérêt de ceux-ci d'adopter un comportement non opportuniste. Cette vision rationnelle et sous-socialisée est toutefois occultée par les sociologues qui considèrent plutôt la confiance comme une série d'attentes positives fondées sur le partage de valeurs communes entre les acteurs impliqués dans un échange (Zucker, 1986). En réalité, qu'elle soit basée sur une dimension cognitive ou affective, qu'elle soit intrinsèque à l'individu ou au contraire relationnelle, encastrée dans une structure sociale, la confiance, selon les auteurs en sciences sociales, se matérialise comme une série d'attentes optimistes envers les comportements d'autrui (Masoodul et Semercioz, 2010).

La quatrième notion sur laquelle s'accordent les chercheurs en sciences sociales pour définir la confiance est la **vulnérabilité**. L'idée de la vulnérabilité de l'acteur provient principalement du fait qu'un individu qui formule des attentes positives envers les comportements d'autrui dans un contexte incertain et particulièrement risqué se rend nécessairement dépendant vis-à-vis des agissements de l'autre, tout en sachant qu'il existe une forte probabilité de trahison et de défection de ce partenaire (Mayer *et al*., 1995; Bigley et Pearce, 1998; Hassan et Semercioz, 2010). Coleman (1990, p.91) considère, à cet égard, que les situations de confiance sont celles dans lesquelles on se place dans une situation de vulnérabilité, où le risque que l'on prend dépend de la performance de l'autre acteur. Cette dépendance est d'autant plus forte que les actions attendues sont particulièrement importantes pour celui qui fait confiance et peuvent lui être préjudiciables (Mishra, 1996). Comme le souligne Hassan et Semercioz (2010), pour que la confiance existe, il faut que les actions attendues soient importantes, qu'il y ait un véritable enjeu où l'individu risque de perdre quelque chose qu'il valorise suite aux agissements de l'autre. La confiance implique en effet, pour Kee et Knox (1970), des situations où, au moins une partie, a quelque chose d'important en jeu et prend conscience du potentiel de trahison et de dommage de l'autre. Cela signifie, pour Mishra (1996), que la perte potentielle résultant des agissements d'autrui excède le gain potentiel qui peut en retourner. Pour autant, quand un

acteur fait confiance à un autre il assume ouvertement cette position de vulnérabilité en espérant que l'autre réfrène son comportement opportuniste même s'il existe une possibilité de malfaisance (Edelenbos et Klijn, 2007). La vulnérabilité de l'acteur est une notion autour de laquelle les différents chercheurs en sciences sociales se sont toujours accordés malgré l'hétérogénéité des définitions données à la confiance (Bigley et Pearce, 1998, p. 407). La plupart des chercheurs en sciences de gestion ont même incorporé cette notion directement dans leur définition (Mayer *et al*. Mishra, Sabel, Zand). Parmi les définitions les plus fréquemment citées dans la littérature, nous pouvons retenir celle de Mayer, Davis et Shoorman (1995) qui définissent la confiance comme la volonté de se rendre vulnérable aux actions de l'autre, basée sur l'attente que cette autre partie va accomplir une action spécifique et importante. Selon ces auteurs, il est important de distinguer la vulnérabilité de la volonté de se rendre vulnérable. La confiance, selon Mayer, Davis et Shoorman (1995), ne consiste pas à prendre un risque en soi, mais se définit plutôt comme la volonté de prendre un risque, de se rendre vulnérable aux actions de l'autre. La vulnérabilité de l'acteur apparait plutôt comme la conséquence inhérente de la confiance que l'on choisit de placer en l'autre. De la même manière, Rousseau *et al*. (1998) ont défini la confiance comme étant un état psychologique comprenant l'intention d'accepter la vulnérabilité basée sur des attentes positives quant aux intentions ou comportements de l'autre. Ces deux définitions, selon Hassan et Semercioz (2010), ont permis de clarifier le concept de confiance et de lever les nombreuses confusions qui pouvaient exister autour de ce concept. Plusieurs imprécisions autour de la confiance et des concepts qui lui sont proches ont effectivement accentué le flou théorique autour de ce construit. Comme le résument Mothe et Ingham (2003) la confiance n'est pas un comportement (comme l'est la coopération) ou un choix (comme l'est la prise de risque) mais plutôt « *une condition psychologique sous-jacente qui peut être la cause ou le résultat de telles actions* ».

En définitive, cette discussion nous a permis de clarifier le concept de confiance en examinant quatre notions fréquemment abordées par les chercheurs en sciences sociales : l'incertitude, le risque, les anticipations et la vulnérabilité. À la lumière des propos précédents, nous pouvons dire que la confiance n'existe que dans l'incertitude, implique une prise de risque, s'exprime généralement comme une attente optimiste envers les comportements d'autrui, et se traduit par une volonté délibérée d'accepter une certaine vulnérabilité. Afin d'englober ces différents éléments, nous proposons de définir la confiance comme : ***la volonté de se rendre vulnérable***

aux actions d'une autre partie dans des conditions de risque et d'incertitude, en formulant des attentes positives sur les comportements d'autrui.

La quête d'une définition cohérente de la confiance au sein d'une communauté de chercheurs aux ancrages disciplinaires variés a donné lieu à de nombreuses approches et conceptualisations différentes de la confiance. Les multiples conceptualisations et approches proposées se sont principalement bâties autour de deux positionnements théoriques majeurs : le modèle rationnel et le modèle relationnel de la confiance.

2.1.3. DEUX MODÈLES DE LA CONFIANCE

Après avoir défini la confiance, nous tracerons, dans cette partie, les contours du cadre théorique de la confiance en identifiant deux principaux modèles théoriques sur lesquels se sont bâtis la plupart des travaux. Il s'avère, en effet, qu'en dépit de la variété des travaux issus d'ancrages théoriques différents, il est possible d'identifier deux positionnements théoriques majeurs, lesquels ont donné lieu à deux principaux modèles de la confiance : Le modèle rationnel (Kramer, 1999) appelé également approche calculée de la confiance (Gulati et Sytch, 2008; Zhang et Jia, 2009) ou encore modèle instrumental de la confiance (Tyler et Degoey, 1996) et le modèle ou approche relationnelle (Tyler et Degoey, 1996; Kramer, 1999) appelée également approche non-calculée ou sociale de la confiance (Gulati et Sytch, 2008; Zhang et Jia, 2009).

Le modèle rationnel de la confiance a été largement importé de la théorie économique et influencé par la théorie behavioriste[1] (Kramer, 1999; Tyler et Degoey, 1996). Cette approche part du postulat selon lequel les acteurs sociaux sont rationnels et mus par leurs propres intérêts. La confiance, dans ce cadre, est considérée comme un calcul rationnel prenant en considération les probabilités de coûts relativement aux bénéfices potentiels associés aux interactions futures (Tyler et Degoey, 1996). La décision de faire confiance est traitée ici au même titre que toute autre forme de choix risqué qui répond à l'impératif d'efficience. Comme le souligne Coleman (1990), les éléments auxquels est confronté une personne qui décide

[1] Le modèle rationnel de la confiance dérive plus particulièrement de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1993; Hardin, 1992; Coleman, 1990). Les psychosociologues behavioristes adhèrent, dans une certaine mesure, au modèle rationnel de la confiance basé non pas sur l'intérêt mais sur la cognition, sur les compétences, capacités et expertises de l'autre (Griffin; 1967; Dasgupta, 1988; Mac Allister, 1995).

d'accorder ou non sa confiance à une autre ne sont ni plus ni moins que les considérations qu'un acteur rationnel applique pour décider de faire ou non un pari. Dans le modèle rationnel, la décision de faire confiance est ainsi motivée par un calcul objectif des avantages et des risques afin de maximiser les gains espérés ou de minimiser les pertes potentielles issues de l'interaction (Kramer, 1999). Elle se fonde essentiellement sur l'évaluation des compétences du partenaire (pour les psychosociologues) et sur l'estimation des intérêts réciproques (pour les économistes). La décision de faire confiance ne reste donc pas limitée à la seule contemplation des propres intérêts des individus, mais se fonde davantage sur une compréhension sophistiquée des intérêts des autres parties[2] (Coleman, 1984; Hardin, 1992; Williamson) ainsi que sur l'évaluation des compétences, sur la fiabilité et la réputation des partenaires de l'échange (McAllister, 1995). La confiance, selon l'approche rationnelle, est donc un processus exogène à la genèse de la transaction (Gulati et Sytch, 2008). Elle résulte d'un calcul objectif et s'appuie sur des processus rationnels, systématiques, réfléchis, ordonnés et méthodiques qui donnent lieu à un jugement supposé impartial construit sur des recherches et des investigations préalables (Morrow, Hansen et Batista, 1999).

Le modèle rationnel de la confiance s'est avéré extrêmement utile, d'un point de vue prescriptif et normatif, pour comprendre comment les individus devraient prendre des décisions en évitant d'adopter une confiance aveugle ou non fondée pouvant mener à des comportements abusifs (Kramer, 1999). Toutefois, l'hypothèse selon laquelle la confiance serait un pur produit de calculs conscients et rationnels a été soumise à de nombreuses critiques. Pour un grand nombre de chercheurs en sociologie et psychologie, une telle approche surestime, en effet, les capacités cognitives du preneur de décision, le degré auquel il engage des calculs conscients et la mesure dans laquelle il a des préférences stables et ordonnées (March, 1994; Kramer, 1999). Par ailleurs, considérer la confiance comme exclusivement basée sur des processus cognitifs, revient nécessairement à ignorer les facettes émotionnelles et sociales de la construction de la relation de confiance (Lewicki et Bunker, 1996). Or, comme le souligne Granovetter (1985), toute action humaine est insérée, encastrée dans des structures sociales qui influencent le

---

[2] Pour davantage de précisions, voir la théorie de la confiance encapsulée de Hardin (1992) qui résume bien la plupart des notions essentielles de ce point de vue. La décision de faire confiance s'appuie, selon cette perspective, sur une analyse des intérêts potentiels de l'acte coopératif (Tyler et Degoey, 1996). Selon Hardin (1992), une personne peut décider de faire confiance à une autre, si elle dispose de raisons suffisantes pour croire qu'il serait dans l'intérêt de cette autre personne d'adopter un comportement digne de confiance. Hardin note à cet égard "*You can more confidently trust me, if you know that my own interest will induce me to live up to your expectations. Your trust then encapsulates my own interests*" (p. 189, 1992).

comportement des acteurs économiques. Aussi, considérer la confiance comme un pur produit de calculs conscients et rationnels en ignorant l'influence du contexte social dans la prise de décision des acteurs, ne peut donner lieu qu'à une conception « sous-socialisée » de la confiance (Granovetter, 1985) ou « asociale » de la confiance (Kramer, 1999). Face au réductionnisme du modèle rationnel de la confiance s'est alors développé un modèle davantage basé sur les considérations sociales.

Le modèle relationnel de la confiance s'est principalement développé avec les sociologues puis étendu avec l'apport des psychologues (Kramer, 1999). Dans ce modèle, l'accent est mis sur les motivations sociales et relationnelles, plutôt qu'instrumentales de la confiance. Les acteurs sociaux sont moins considérés comme des agents économiques cherchant à maximiser leurs intérêts, mais davantage comme des individus fortement influencés par leur contexte social et par leurs émotions (Tyler et Degoey, 1996). La confiance, dans ce cadre, est considérée comme une orientation sociale, une émotion reliée à la nature des relations d'échange (Kramer, 1999). Elle traduit l'existence d'un lien social valorisé pour lui-même au-delà des calculs rationnels de gain et de pertes. Selon cette approche, la décision de faire confiance, est davantage motivée par des besoins d'identification et d'estime de soi (Williams, 2001). Un individu va considérer que son partenaire d'échange est digne de confiance dans la mesure où il l'aide, par ses comportements équitables et respectueux, à développer et maintenir une identité et une image de soi positives (Tyler et Degoey, 1996) au sein d'une communauté partageant des règles, normes et valeurs communes (Fukuyama, 1995). La décision de faire confiance va donc dépendre de la bonne foi et de la bienveillance des intentions et motivations du partenaire (Tyler et Degoey, 1996; Kramer, 1999). En fait, l'individu qui fait confiance est animé par la croyance que l'autre partie est de bonne foi, bienveillant et adhère à des valeurs et des normes conventionnellement partagées. Sa décision sera facilitée dans la mesure où il existe un historique relationnel, un capital social dans lequel des valeurs, des normes et une culture commune ont déjà été construites par le passé (Granovetter, 1985; Gulati et Sytch, 2008). Dans cette approche, la confiance est donc davantage un processus endogène à la genèse de la transaction (Gulati et Sytch, 2008). Elle est un produit des émotions et de la nature du lien social reliant les deux partenaires en interaction (Tyler et Degoey, 1996).

C'est à partir de ces deux modèles : le modèle rationnel et le modèle relationnel de la confiance, que se sont développés la plupart des travaux sur la confiance. Une synthèse des deux approches est proposée dans le tableau ci-après.

Tableau II : Les deux approches théoriques de la confiance

	Approche rationnelle de la confiance	**Approche relationnelle de la confiance**
Postulat	Les acteurs sociaux sont rationnels et égoïstes	Les acteurs sociaux sont influencés socialement et émotionnellement.
Fondement épistémologique	Économie, psychosociologie	Sociologie, psychologie
Conception de la confiance	La confiance est considérée comme un calcul rationnel des probabilités de coûts relativement aux bénéfices potentiels pouvant résulter des interactions.	La confiance est considérée comme une orientation sociale envers les autres.
Motivations	La confiance est un choix rationnel motivé par l'intérêt	La confiance est liée au sens d'identité que les individus tirent de leur relation aux autres
Processus	La confiance est un processus exogène à la genèse de la transaction. Elle se base sur un processus cognitif et répond à une exigence de maximisation de l'utilité= la décision est basée sur l'évaluation des compétences du partenaire et sur l'estimation des intérêts réciproques	La confiance est un processus endogène à la création de la relation. Elle est un produit des émotions et de la nature du lien social reliant les 2 partenaires en interaction. = la confiance se base principalement sur l'évaluation de la bonne fois et de la bienveillance des intentions et motivations du partenaire.

Ces deux approches théoriques ont donné lieu à des conceptualisations et opérationnalisations de la confiance radicalement différentes, que certains chercheurs, s'intéressant à la problématique de la confiance dans les organisations ou dans le cadre des alliances, ont par la suite souhaité réconcilier (Shapiro *et al*. 1992; Tyler et Degoey, 1996; Rousseau *et al*. 1998; Kramer, 1999; McEvily *et al*. 2003; Gulati et Sytch, 2008) en reconnaissant le caractère complémentaire plutôt qu'antinomique de ces deux positionnements. Kramer (1999), par exemple, considère la disparité de ces deux approches non pas comme le reflet d'un conflit entre des modèles incompatibles, mais plutôt comme deux dimensions complémentaires pouvant coexister et enrichir la compréhension de la confiance au sein des organisations. Selon lui, ce qui est nécessaire est une conception de la confiance qui intègre les processus rationnels comme des fondamentaux, mais qui exprime aussi la manière dont les facteurs sociaux et situationnels influencent la pertinence et le poids relatif accordé aux différentes considérations instrumentales et non instrumentales dans de tels calculs. Plusieurs auteurs (Shapiro *et al*. 1992; Tyler et Degoey, 1996; Rousseau *et al*. 1998; Kramer, 1999; McEvily *et al*. 2003; Gulati et

Sytch, 2008) considèrent, en effet, qu'un examen utile et efficace de la confiance dans les organisations ou dans le cadre des alliances consiste d'abord à reconnaitre le rôle des considérations rationnelles et des apports sociaux dans les jugements et les décisions conduisant à celle-ci.

La réconciliation et la juxtaposition de ces deux positionnements théoriques a alors donné lieu à des approches multidimensionnelles de la confiance intégrant plusieurs conceptualisations et opérationnalisations. Nous proposons, dans la section suivante, d'étudier plus particulièrement les travaux qui se sont intéressés à la problématique de la confiance dans les relations intra ou inter organisationnelle en identifiant, analysant et classant les principales conceptualisations et typologies de la confiance les plus généralement admises et reconnues dans la littérature.

2.2. UNE APPROCHE MULTIPLEXE DE LA CONFIANCE

> *"A phenomenon as complex as trust requires theory and research methodology that reflect trust's many facets and levels."*
> Rousseau et al., 1998, p 393.

Tout comme pour sa définition, les conceptualisations de la confiance souffrent d'une diversité et d'une hétérogénéité qui déconcertent encore bon nombre de chercheurs (Ross et Lacroix, 1996; Bigley et Pearce, 1998; Rousseau *et al*., 1998; Colquitt, Scott et LePine, 2007; Zhang et Jia, 2009). Malgré qu'il y ait un consensus dans la littérature managériale sur la nécessité d'intégrer les diverses conceptualisations et opérationnalisations de la confiance issues des deux principaux positionnements théoriques, on observe encore une grande diversité et hétérogénéité des approches à partir desquelles les chercheurs analysent et décomposent ce construit. Aussi, plutôt que de faire une revue exhaustive de ces différentes conceptualisations, il nous a semblé préférable d'analyser les typologies de la confiance les plus généralement admises et reconnues à partir de trois angles d'analyse différents :

- Dans une première classification, nous prenons comme critère la motivation qui sous-tend la décision d'accorder ou non la confiance. Cette orientation donne lieu à des typologies qui caractérisent davantage ce que nous appelons **les formes de confiance**.
- La seconde tentative de classification consiste à regrouper les typologies utilisant les caractéristiques et qualités des partenaires jugés digne de confiance, comme critère de différenciation. La distinction de ces caractéristiques se traduit par des typologies caractérisant ce que nous appelons **les facettes de la confiance**.
- La dernière classification que nous retenons, utilise le référent comme critère de différenciation. Cette manière d'appréhender les dimensions de la confiance donnent lieu, cette fois, à des typologies caractérisant davantage **les niveaux de la confiance**.

Dans cette section, nous analyserons les travaux ayant appréhendé la confiance au niveau intra-organisationnel ou dans le cadre des alliances à partir des trois angles retenus. L'objet de cette analyse consistera à identifier les typologies présentes dans chacune des classifications concernées et à envisager les possibilités de liens ou de recoupements entre elles.

2.2.1. LES FORMES DE CONFIANCE

Le premier angle d'approche retenu nous permettant de regrouper et d'analyser plusieurs typologies particulièrement importantes dans la littérature s'intéressant à la confiance dans les organisations ou les relations d'alliance, prend **la motivation** comme critère de différenciation. En se basant sur les motivations, un certain nombre de chercheurs ont été amenés à distinguer plusieurs formes de confiance pouvant être basées par exemple sur la dissuasion (Shapiro *et al*., 1992), le calcul (Lewicki et Bunker, 1996; Rousseau *et al*., 1998), les connaissances (Lewis et Weigert, 1985; McAllister, 1995; Shapiro *et al*., 1992), les compétences (Sako, 1992), l'affectif (McAllister, 1995), l'émotionnel (Lewis et Weigert, 1985) ou bien encore l'identification (Shapiro *et al*., 1992; Lewicki et Bunker, 1996). Le tableau ci-après recense les principales typologies ayant adopté ce critère pour décomposer le construit de la confiance.

Tableau III : Typologies caractérisant les formes de confiance dans la littérature

Auteurs	Typologies
Lewis et Weigert (1985)	Cognitive trust Emotional trust Behavioral trust
Sako (1992)	Contractual trust competence trust goodwill and fairness trust
McAllister (1995)	Affect-based trust cognition-based trust
Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992)	Deterrence-based trust Knowledge-based trust Identification-based trust
Lewicki et Buncker (1996)	Calculus-based trust Knowledge-based trust Identification-based trust
Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998)	Calculus-based trust Relational trust Institutional trust

Nous analyserons ici chacune de ces typologies afin de cerner leurs différences et leurs particularités et identifierons, par la suite, les possibles recoupements pouvant être opérés entre celles-ci.

- **Typologie de Lewis et Weigert (1985)**

Lewis et Weigert font partie des premiers chercheurs ayant choisi d'étudier la confiance non plus au niveau individuel, en considérant celle-ci comme un état psychologique, mais davantage comme un phénomène social pouvant être observé au sein d'une collectivité ou d'une organisation. La confiance, pour ces auteurs, est appréhendée comme une dynamique sociale où les individus s'exposent à un risque en formulant des attentes positives quant au comportement de l'autre partie (Lewis et Weigert, 1985). Dans cette perspective, la connaissance du partenaire est considérée comme critique à la formation de la confiance. La dimension cognitive, basée sur la connaissance d'autrui, constitue, pour ces auteurs, la principale motivation. Par ailleurs, au-delà de la confiance cognitive, Lewis et Weigert (1985) considèrent également que les émotions, telles que l'amitié et l'appréciation, peuvent aussi influer sur la décision de faire confiance. À cette confiance émotionnelle et cognitive s'ajoute également une confiance comportementale qui traduit la volonté des individus à s'engager dans la relation. Pour Lewis et Weigert, ces trois dimensions doivent être réunies si l'on veut appréhender la confiance dans son ensemble. Selon ces auteurs, si un individu considère l'autre partie comme étant digne de confiance sans pour autant s'en remettre à cette dernière en engageant des ressources, la confiance reste en effet limitée. De même, si une partie se place volontairement dans une situation de vulnérabilité sans pour autant croire dans la bienveillance et dans les compétences de son partenaire, cette situation de dépendance reflète alors davantage un rapport de force plutôt qu'un comportement confiant. Pour autant, il est à noter que cette dimension comportementale identifiée par Lewis et Weigert, ne fait pas nécessairement l'unanimité auprès de la communauté des chercheurs qui considère cette même variable, dans d'autres conceptualisations, comme une conséquence de la relation de la confiance. Ce troisième type de confiance ne prend d'ailleurs pas en considération la motivation comme critère de différenciation.

- **Typologie de Sako (1992)**

Alors que Lewis et Weigert insistent sur la dimension sociale des relations de confiance en prenant en compte les motivations basées sur les connaissances et les émotions des individus, Sako (1992) élargit, quant à elle, cette perspective dans le cadre des alliances en y ajoutant une dimension davantage rationnelle fondée sur la reconnaissance de manœuvres opportunistes.

Elle identifie, à cet égard, trois types de confiance : la confiance contractuelle, la confiance de compétence (*competence trust*) et la confiance de bonne volonté (*goodwill trust*).

La confiance contractuelle se caractérise par la confiance mutuelle qu'ont les individus envers l'adhésion à des accords spécifiques écrits ou oraux et sur laquelle repose l'exécution avec succès de toute transaction. Ce type de confiance présuppose la présence de comportements opportunistes qui sont toutefois absents dans les deux autres dimensions proposées par l'auteure. La confiance de compétence concerne l'attente que le partenaire assurera effectivement son rôle de manière compétente, tant du point de vue technique que managérial. La confiance de bonne volonté, quant à elle, est d'une nature plus diffuse et se réfère aux attentes mutuelles dépassant les spécifications du cadre de l'échange. « *Dans ce type de confiance, il n'y a pas de promesses explicites comme dans le cas de la confiance contractuelle, ni de standards professionnels fixés à atteindre, comme dans le cas de la confiance de compétence. Les partenaires s'engagent à exploiter de nouvelles opportunités qui dépassent ce qui a été explicitement promis* » (Mothe, 1999, p.35). Ces trois types de confiance permettent ainsi à Sako (1992) d'ordonner les relations verticales selon un spectre allant des relations contractuelles à bout de bras (*arm's length*) ne nécessitant pas réellement une confiance de bonne volonté, aux relations contractuelles davantage obligationnelles qui s'appuient fortement sur ce type de confiance pour l'exécution des contrats.

- **<u>Typologie de McAllister (1995)</u>**

En se basant sur une revue de la littérature psychosociologique et en s'appuyant très fortement sur les travaux de Lewis et Weigert, McAllister (1995) propose de retenir essentiellement deux types distincts de confiance : la confiance cognitive (*cognition-based trust*) et la confiance affective (*affect-based trust*).

La confiance cognitive repose sur un jugement positif conscient concernant principalement la fiabilité et la compétence du partenaire. Elle se fonde sur des éléments objectifs, tangibles et rationnels, sur des informations et des connaissances disponibles permettant d'évaluer la compétence, la fiabilité et la responsabilité d'un partenaire (McAllister). Cette dimension rationnelle de la confiance, suppose l'existence de « bonnes raisons », de preuves favorables, à un jugement positif de la personne en qui la confiance est placée, notamment à travers la compétence, la responsabilité, la fiabilité et le sérieux. Comme le précise McAllister (1995,

p.26) "*We choose whom we will trust in which respect and under what circumstances, and we base that choice on what we take to be good reason, constituting evidence of trustworthiness*". Pour l'auteur, cette forme rationnelle de confiance se construit essentiellement sur trois axes principaux: les relations passées, les similitudes sociales et le contexte organisationnel.

Si cette forme de confiance se fonde essentiellement sur des éléments tangibles, la confiance affective se base, quant à elle, sur des éléments beaucoup plus subjectifs et intuitifs. La confiance affective traduit un attachement émotionnel, un lien affectif d'identification découlant de la proximité mutuelle qui existe entre deux partenaires. Elle est du registre de l'émotionnel et se fonde sur des éléments subjectifs comme la compatibilité de caractère, le comportement ou la fréquence des relations entre les auteurs (McAllistrer, 1995). Elle se traduit alors par un fort investissement émotionnel, une attention particulière au bien être des autres: "*people make emotional investments in trust relationships, express genuine care and concern for the welfare of partners, believe in the intrinsic virtue of the relationships, and believe that these sentiment are reciprocated*". (McAllister, 1995, p.26). Elle repose donc sur la préoccupation interpersonnelle et le soucis réciproque et se rapproche de la confiance identitaire évoquée par Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992).

- **<u>Typologie de Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992)</u>**

La taxonomie proposée par Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992) distingue trois types de confiance : la confiance basée sur la dissuasion (*deterrence-based trust*), la confiance basée sur la connaissance (*knowledge-based trust*) et la confiance basée sur l'identification (*identification-based trust*).

La première forme de confiance se base sur la dissuasion, c'est-à-dire sur l'existence et l'applicabilité de mesures visant la prévention et la punition de comportements malveillants, abusifs et opportunistes. Cette forme de confiance renvoie à des considérations utilitaristes qui permettent à une partie de croire que l'autre sera digne de confiance, parce que les pertes (ou sanctions) encourues par l'autre partie en cas d'abus ou de violation de la confiance excèdent les bénéfices potentiels qu'elle pourrait retirer en adoptant des comportements opportunistes et malveillants (Shapiro *et al*., 1992). La menace de la sanction constitue donc la motivation de la confiance basée sur la dissuasion. Le second type de confiance se base, quant à lui, sur la connaissance. Cette forme de confiance liée à la connaissance se construit sur la possibilité

perçue de prédire et d'anticiper les comportements du partenaire. L'individu qui accorde sa confiance le fait parce qu'il perçoit que l'autre à l'intention de réaliser une action qui lui est favorable. Une telle confiance s'appuie sur une information crédible, concernant les intentions ou les compétences de l'autre, fondée sur la réputation ou les expériences passées et se développe dans le temps en fonction de l'histoire de l'interaction commune (Shapiro *et al*., 1992). C'est la fiabilité, la compétence et la loyauté du partenaire testées et validées lors des interactions passées qui engendrent des attentes positives à l'égard de celui-ci. Les cycles répétés d'échanges, de prise de risque et de validation réussie des attentes renforcent la volonté des deux parties à compter l'une sur l'autre et à étendre les ressources définissant le champ de l'échange (Rousseau *et al*., 1998). Cela signifie que des contacts multiples et une communication régulière sont nécessaires pour favoriser le développement et le renforcement de cette forme de confiance (Sheppard et Tuchinsky, 1996). La dernière forme de confiance, qui se base sur l'identification, correspond à l'ordre le plus élevé de la confiance, à l'engagement le plus fort envers l'autre (Shapiro *et al*., 1992). Elle renvoie à l'internalisation des préférences et des valeurs de l'autre et à une prise de décision qui est dans l'intérêt des deux parties. Cette forme de confiance basée sur l'identification se développe dans les situations où chaque partie comprend, apprécie, s'identifie et intériorise les préférences et volontés de l'autre (Shapiro *et al*., 1992). Elle traduit un fort attachement émotionnel et affectif qui conduit chacun des deux partenaires engagés dans une telle relation à agir en faveur des intérêts et désirs de l'autre. L'appartenance au même groupe, le partage du même système de valeurs et d'objectifs communs ainsi que la proximité quotidienne favorisent la formation d'une telle relation de confiance (Shapiro *et al*., 1992).

Cette typologie proposée par Shapiro, Sheppard et Sherman (1992) sera reprise et modifiée quatre ans plus tard par Lewicki et Bunker (1996) et Sheppard et Tuchinsky (1996) et reconsidérée enfin par Rousseau *et al* (1998).

- **<u>Typologie de Lewicki et Bunker (1996)</u>**

La typologie de Lewicki et Bunker (1996) se situe dans le prolongement des travaux de Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992). Ces auteurs proposent une version modifiée de la la taxonomie retenue par Shapiro *et al*. (1992) en suggérant plutôt ces trois formes de confiance : la confiance calculée (*calculus-based trust*), la confiance basée sur la connaissance (*knowledge-*

based trust) et la confiance basée sur l'identification (*identification based trust*). La confiance calculée est construite sur la crainte de la sanction et les récompenses associées à sa préservation. Les auteurs mettent l'accent sur la notion de calcul plutôt que de dissuasion (retenu par Shapiro *et al*. 1992) car ils considèrent que la confiance n'est pas seulement motivée par la crainte de sanctions en cas de violation de la relation de confiance, mais aussi par les espérances de récompenses qui peuvent découler du maintien de celle-ci. Cette forme de confiance repose sur un processus calculatoire de comparaison entre les gains à court terme associés à un comportement opportuniste et ceux à long terme associés à un comportement loyal et honnête. Elle peut être comprise comme « *un calcul économique dont la valeur est déterminée en calculant le rapport entre les gains espérés et les pertes potentielles issus de la réalisation du comportement attendu pour maintenir la relation de confiance* » (Lewicki et Bunker, 1996, p. 118). Les deux autres formes de confiance retenues, celle basée sur la connaissance et celle basée sur l'identification, sont très proches de celles de Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992) que nous venons précédemment d'analyser.

- **<u>Typologie de Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998)</u>**

La typologie proposée par Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998), s'inspire fortement de celles présentées par Shapiro *et al*. (1992) et Lewicki et Bunker (1996), mais y apporte cependant quelques nuances et un nouvel éclairage. Ces auteurs identifient ainsi trois formes de confiance dans les relations d'alliance: la confiance calculée (calculus-based trust), la confiance relationnelle (relational trust) et la confiance institutionnelle (institutional trust). La première forme de confiance s'apparente à la confiance calculée définie par Lewicki et Bunker (1996). Cette forme de confiance se développe quand une des parties perçoit, sur la base d'informations crédibles, concernant les intentions et compétences de l'autre, que l'autre partie va agir d'une façon bénéfique. La confiance relationnelle se base, quant à elle, sur l'histoire des expériences passées, sur les interactions positives répétées dans le temps avec un partenaire. C'est la fiabilité et le sérieux démontrés lors de ces interactions qui engendrent des attentes positives quant aux intentions du partenaire (Rousseau *et al*., 1998). La confiance institutionnelle, vient comme support pour faciliter et renforcer ces formes de confiance (Rousseau *et al*., 1998). Des facteurs institutionnels intervenant tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel ou sociétal, peuvent atténuer la prise de risque et supporter la confiance relationnelle ou calculée. À titre d'exemple, Rousseau *et al*. (1998) évoquent l'appartenance à un organisme reconnu, la

culture organisationnelle ou bien encore les systèmes légaux comme facteurs permettant de supporter et stimuler la confiance. La présence de cette confiance institutionnelle, dans la typologie présentée par Rousseau *et al*., (1998) est néanmoins discutable car elle n'appréhende pas la confiance de la même manière que les deux autres, par le biais de la motivation. Il est d'ailleurs à noter que la confiance institutionnelle vient seulement en support aux deux autres formes de confiance proposées par les auteurs.

- **Une synthèse des typologies**

À la lumière des typologies qui viennent d'être présentées et analysées, il est intéressant de constater qu'il existe, finalement, de faibles nuances entre ces différentes catégorisations. Les chercheurs ayant pris le parti d'appréhender le construit de la confiance sous l'angle de la motivation, sont venus apporter des éclaircissements ou des élargissements à des formes de confiance basées sur des critères reconnus et majoritairement acceptés. On observe, en effet, un certain consensus autours de trois conceptualisations reposant sur trois critères (ou motivations) différents : la confiance basée sur le calcul, la confiance basée sur les connaissances et la confiance basée sur l'affectif et l'émotionnel.

La confiance basée sur **le calcul**, que nous choisissons d'appeler la confiance calculée, est fondée sur la menace des sanctions mais également sur les récompenses associées à la continuité et au maintien de la relation. Cette forme de confiance est motivée d'une part, par la crainte de sanctions encourues en cas d'abus ou de violation de la confiance. Elle fait référence, en ce sens, à la confiance contractuelle identifiée par Sako (1992) et à la confiance de dissuasion identifiée par Shapiro *et al*. (1992) et Lewis et Weigert (1985). Elle est également motivée par les bénéfices potentiels que les individus pourraient retirer en adoptant un comportement loyal et honnête. Les espérances de gains associées au maintien de la relation, traduisent une confiance calculée telle que définie par Lewicki et Buncker (1996) ainsi que par Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998).

La confiance basée sur **les connaissances** repose sur des connaissances et informations tangibles et rationnelles concernant les compétences, la fiabilité, la responsabilité et le sérieux d'un partenaire. Ces connaissances se fondent généralement sur la réputation ou sur les expériences passées et se développent dans le temps en fonction de l'histoire de l'interaction commune. Cette forme de confiance, que nous choisissons d'appeler confiance cognitive,

s'apparente à la confiance cognitive identifiée par Lewis et Weigert (1985) et McAllister (1995), à la confiance de compétence proposée par Sako (1992) ou bien encore à la confiance basée sur la connaissance proposée par Lewicki et Bunker (1996) et Rousseau *et al*. (1998).

Enfin, la troisième forme de confiance, que nous choisissons d'appeler confiance affective, traduit **un attachement émotionnel** (qui s'apparente à la confiance émotionnelle proposée par Lewis et Weigert, 1985) et **un lien affectif** d'identification (tel qu'étudié à travers la confiance affective de McAllister, 1995). Elle renvoie à l'internalisation des préférences et des valeurs de l'autre (telle que la confiance d'identification développée par Shapiro *et al*., 1992 et Lewicki et Buncker, 1996) qui amènent les partenaires à agir en fonction des intérêts d'autrui (comme la confiance de bonne volonté appréhendée par Sako (1992).

Le tableau ci-dessous reprend les trois formes de confiance retenues en les associant aux typologies les plus généralement admises et reconnues dans la littérature.

Tableau IV : Formes de confiance retenues à la lumière des typologies proposées dans la littérature

Typologie retenue	Typologies reconnues dans la littérature
La confiance calculée	Contractual trust (Sako, 1992) Deterrence-based trust (Shapiro, Sheppard et Cheraskin, 1992; Lewis et Weigert, 1985) Calculus-based trust (Lewicki et Buncker, 1996; Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998)
La confiance cognitive	Cognitive trust (Lewis et Weigert, 1985) Competence trust (Sako, 1992) Cognition-based trust (McAllister, 1995) Knowledge-based trust (Lewicki et Buncker, 1996; Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998)
La confiance affective	Emotional trust (Lewis et Weigert, 1985) Goodwill and fairness trust (Sako, 1992) Affect-based trust (McAllister, 1995) Identification-based trust (Shapiro, Sheppard et Cheraskin, 1992; Lewicki et Buncker, 1996) Relational trust (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998)

Les typologies présentées et analysées dans cette première section se basent, essentiellement, sur les motivations pour décomposer et appréhender les contours de la confiance. Toutefois,

comme nous l'avons mentionné précédemment, si certains chercheurs ont choisi de s'intéresser aux formes de la confiance, en se basant sur les motivations; d'autres ont préféré étudier les facettes de celle-ci, en se basant sur les caractéristiques et qualités perçues par les parties engagées dans une relation d'échange pour juger de la fiabilité et de la loyauté de leurs partenaires. Dans la section suivante, nous présenterons les typologies intégrant ces caractéristiques, comme critère de différenciation.

2.2.2. LES FACETTES DE LA CONFIANCE

Parmi les diverses typologies les plus généralement admises et reconnues dans la littérature, plusieurs d'entre elles s'orientent vers la différenciation des qualités et caractéristiques des partenaires de l'échange, perçues par les parties engagées dans une relation, pour étudier et décomposer le construit de la confiance. Un certain nombre d'auteurs ont en effet choisi d'analyser la confiance en recherchant les caractéristiques ayant trait au comportement, à l'attitude ou à la personnalité des individus jugés digne de confiance. Cette orientation peut être cohérente si l'on considère que la confiance se définit généralement comme la formulation d'attentes positives envers les comportements d'autrui en situation de risque et d'incertitude. La distinction des caractéristiques traduisant les comportements et personnalités des partenaires jugés digne de confiance a ainsi donné lieu à de nombreuses typologies. Une analyse des différents travaux ayant contribué à la spécification des caractéristiques comportementales susceptibles d'engendrer un lien de confiance entre les individus, nous a amené à recenser plusieurs typologies présentées dans le tableau V à la page ci-après.

Tableau V : Une revue des typologies orientées vers les caractéristiques

AUTEURS	TYPOLOGIES
Miller (1974)	Honesty, competence, efficiency, equity, responsiveness.
Gabarro (1978)	Business sense, Openness, Constancy, Sincerity, honesty, loyalty
Larzelere et Houston, 1980	Benevolence, honesty
Rempel, Holmes et Zanna (1985)	Predictability, dependability, faith.
Kass (1990)	Credible commitment, competency, integrity (ethical behavior).
Butler (1991)	Consistency, availability, competence, discreetness, fairness, integrity, loyalty, openness, promise fulfilment, receptivity
McCauley et Kuhnert (1992)	Engendering feelings of security, supportive (e.g. allow opportunities for professional development), Fairness
Ring et Van de Ven, (1992)	Integrity, benevolence, positive intentions
Moorman *et al*. (1993)	Integrity, expertise, sincerity
Ganesan (1994)	Credibility, benevolence.
Morgan et Hunt (1994)	Liability, integrity
Mayer, Davis et Schoorman (1995)	Ability, benevolence, integrity
Mishra (1996)	Competence, openness, concern, reliability
Berman (1996)	Fairness, honesty, faith in performance, concern for others.
Cummings et Bromiley (1996)	Good-faith efforts, honesty, not taking advantage of another (limited opportunism).
Clark et Payne (1997).	Integrity, competency, consistency, openness, loyalty, equal treatment
Shaw (1997)	Achieving results, acting with integrity, demonstrating concern.
McKnight, Cummings, Chervany(1998)	Benevolence, honesty, competence, predictability
Alvarez et Brehm (1998)	Responsiveness, Honesty, Fairness.
Daunton (1998)	Credible commitment, equal treatment, accountability, transparency.
Whitener, Brodt, Korsgaard etWerner (1998).	sharing (particularly of information), benevolence, predictability, integrity
Wuthnow (1998)	Credible commitment (consistency), honesty, competency.
Cunningham et MacGregor (2000)	Predictability, benevolence, fairness
McKnight et Chervany (2001)	Competence, predictability, benevolence, integrity

La lecture du tableau V peut apparaitre, à prime abord, déconcertante. Il semblerait, en effet, qu'il n'existe pas réellement une série de caractéristiques acceptées par tous qui soit susceptible d'expliquer le mieux l'émergence de la confiance. On serait tenté de croire que le nombre de typologies est finalement lié au nombre d'études consacrées au concept (La succession des études faisant émerger de nouvelles caractéristiques ou relativisant la pertinence d'une caractéristique par rapport à une autre). Une lecture plus approfondie conduit toutefois à relativiser cette dispersion apparente observée a priori. En rapprochant les typologies proposées par les auteurs (tel qu'il apparait dans le tableau), on s'aperçoit, en effet, qu'au-delà de cette

dispersion, il existe malgré tout beaucoup de similitudes entre ces différentes caractéristiques et qu'il est possible, en ce sens, d'effectuer certains regroupements.

Afin de conforter ce raisonnement, nous présenterons, dans cette section, quatre typologies particulièrement citées et retenues dans la littérature en sciences de gestion. La présentation de ces typologies, nous permettra d'apprécier davantage les particularités mais aussi les chevauchements qui existent entre certaines caractéristiques. À la suite de cette présentation, des regroupements possibles pourront ainsi être éclairés. Fort de cet examen, nous proposerons alors d'étudier l'ensemble des caractéristiques recensées dans le tableau à la lumière des regroupements préalablement envisagés.

- **<u>Quelques typologies fréquemment retenues en sciences de gestion</u>**

Dans la littérature en sciences de gestion, quatre typologies semblent plus fréquemment utilisées et retenues : la typologie de Butler (1991), celle de Mayer *et al*. (1995), celle de Mishra (1996) ou encore celle proposée par Clark et Payne (1997).

L'apport de **la typologie proposée par Butler (1991)** tient principalement au fait qu'elle se veut à la base d'un instrument de mesure fidèle des comportements favorisant l'émergence de la confiance. À partir d'une revue exhaustive de la littérature concernant les caractéristiques et comportements précédemment identifiés par certains auteurs[3], Butler dénombre plusieurs caractéristiques comportementales qu'il se propose de valider par le biais d'une étude empirique rigoureuse reposant sur des questionnaires administrés à plusieurs groupes d'étudiants. Une échelle de mesure fondée sur 44 items pour appréhender la confiance, permet ainsi à Butler de démontrer la congruence et la robustesse de certains comportements décrits dans la littérature. D'après cette étude empirique, dix comportements sont susceptibles d'engendrer un lien de confiance entre les individus :

- la cohérence (attitude et comportement constants quelle que soit la situation),
- la disponibilité (présence de l'individu en cas de besoin),

[3] Parmi les travaux recensés on retrouve par exemple des auteurs comme Miller (1974), Gabarro (1978) ou Rempel et al. (1985).

- la compétence (ensemble des connaissances et des qualifications permettant à un individu d'effectuer un certain travail),
- la discrétion (capacité à garder pour soi des confidences),
- la justice (équité de traitement),
- l'intégrité (honnêteté et franchise),
- la loyauté (promesse implicite de ne pas nuire autrui et de le protéger),
- l'ouverture d'esprit (aptitude à entendre l'expression d'idées différentes des siennes),
- le maintien des promesses (respect des engagements. Tenir sa parole et agir en conformité avec ce qui a été promis),
- la réceptivité (qualité d'écoute. Réceptivité des idées d'autrui).

Si les caractéristiques proposées par Butler (1991) sont parmi les plus complètes et les plus acceptées dans la communauté scientifique, il n'en demeure pas moins que certains auteurs ont été amené à relativiser cette contribution au regard de la trop grande proximité de certaines dimensions.

À cet égard, **Mayer, Davis et Schoormann (1995)**, en s'appuyant sur les études empiriques existantes et principalement sur l'étude réalisée par Butler (1991), ont choisi d'identifier et de retenir les caractéristiques offrant réellement une perspective unique pour expliquer l'émergence de la confiance. Parmi les caractéristiques les plus fréquemment citées dans la littérature, ces auteurs retiennent essentiellement trois caractéristiques comportementales : la capacité, la bienveillance et l'intégrité. La capacité regroupe l'ensemble des aptitudes, des compétences et des caractéristiques détenues par les partenaires. "*That group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain*" (Mayer *et al*., 1995, p. 717). La bienveillance se réfère quant à elle, aux dispositions positives manifestées par les parties engagées dans une relation (comme la loyauté, la réceptivité et la disponibilité). Enfin, l'intégrité fait référence aux valeurs morales détenues par les individus. Elle caractérise des qualités de caractère telles que l'honnêteté, la capacité à tenir ses promesses, la discrétion ou bien encore la justice.

La typologie proposée par Mishra (1996) se base, quant à elle, non seulement sur une revue de la littérature mais également sur des entretiens menés auprès de gestionnaires. Elle identifie quatre caractéristiques principales à la base de la confiance : la compétence, précédemment évoquée par Mayer *et al*. (1995). L'ouverture, qui désigne à la fois la franchise et l'honnêteté de l'autre partie (et qui peut s'apparenter à la dimension d'intégrité évoquée par Mayer *et al*.). La dimension de soutien, qui s'appuie sur la croyance que l'autre ne tirera pas profit de la situation et qu'il se préoccupera des intérêts et du bien être de son partenaire (cette dimension correspond en partie à la bienveillance identifiée par Mayer *et al*.). La dimension de la fiabilité qui se réfère à l'évaluation de la congruence entre discours et actions.

Une autre typologie fréquemment retenue dans la littérature en sciences de gestion, est celle proposée par **Clark et Payne (1997).** Ces auteurs s'appuient sur une revue de la littérature ainsi que sur des entrevues réalisées auprès de 44 personnes travaillant dans le secteur des mines, pour proposer six qualités comportementales favorisant la confiance : l'intégrité, caractérisée par l'honnêteté, la franchise et le respect des promesses. La compétence, qui réfère aux capacités et savoirs techniques. La cohérence du comportement, qui renvoie à des comportements prévisibles et basés sur de bons jugements. L'ouverture, qui caractérise la volonté de communiquer et de partager des idées. La loyauté, relative aux intentions bienveillantes et valeurs partagées. L'équité de traitement, qui renvoie à une conduite équitable et respectueuse.

À la lumière des typologies ainsi présentées, on s'aperçoit clairement (et de l'aveu même de certains auteurs[4]) qu'il existe beaucoup de similitudes entre les diverses caractéristiques proposées par les chercheurs. À titre d'exemple, la notion de compétence, identifiée par Butler (1991), Mishra (1996) et Clark et Payne (1997) s'apparente beaucoup à la capacité évoquée par Mayer *et al*. (1995). La bienveillance, identifiée par Mayer *et al*. (1995) peut également être associée à la loyauté, la disponibilité, la réceptivité (proposées par Butler, 1991) ou bien encore à la notion de soutien évoquée par Mishra (1996). L'intégrité, proposée par Mayer *et al*. (1995) peut aussi s'apparenter à la notion d'ouverture (Mishra, 1996) de justice (Clark et Payne, 1997; Butler, 1991) et de discrétion (Butler, 1991).

[4] Mayer et al. (1995), par exemple, se sont principalement basés sur la typologie de Butler pour regrouper et renommer ainsi certaines dimensions. Mishra (1996), quant à elle, a identifié quatre caractéristiques, dont trois, ont été préalablement identifiées par Mayer et al., et simplement renommées en apportant un regard nouveau. Clark et Payne (1997) ont proposé une typologie en se basant sur celle présentée par Butler (1991) mais en éliminant 4 dimensions.

Cela étant, au-delà des rapprochements évidents qui peuvent se faire entre les différentes caractéristiques, il est possible également d'observer une certaine congruence avec les formes de confiance précédemment évoquées en 2.2.1.

- **Des regroupements possibles**

En rapprochant les diverses caractéristiques de la confiance envisagées dans la littérature avec les formes de confiance précédemment énoncées (cognitive, affective, calculée), plusieurs liens et recoupements peuvent être observés. Cette possibilité de rapprochement peut s'expliquer par le fait même que les différentes caractéristiques énoncées dans la littérature traitent davantage des facettes de la confiance plutôt que des formes ou motivations de celle-ci. La fréquente confusion observée dans la littérature entre la confiance elle-même, ses formes et ses caractéristiques a d'ailleurs été dénoncée par certains chercheurs (Mayer *et al*. 1995; Guibert et Fenneteau, 1997; McKnight *et al*., 1998). À partir d'une analyse de différents travaux, Mayer *et al*. (1995. p.711), ont souligné à cet égard : « *One of the difficulties that has hindered previous research on trust has been a lack of clear differentiation among factors that contribute to trust, trust itself, and outcomes of trust* ». Ces auteurs considèrent, en effet, que les caractéristiques comportementales (nommées par les auteurs *trustworthiness*) identifiées dans la littérature correspondent davantage aux fondations sur lesquelles la confiance peut se bâtir dans le cadre d'une relation et que celles-ci sont donc à distinguer du concept lui-même. Pour Fenneteau et Guibert (1997), ces caractéristiques représentent les dimensions de la perception de fiabilité et sont nécessairement distinctes des dimensions de la confiance.

Dès lors, étant donné la différenciation mais également le lien qui unit les caractéristiques aux formes de la confiance, nous avons choisi de regrouper les multiples caractéristiques présentées dans la littérature avec les trois formes de confiance précédemment mentionnées. Cet exercice nous a ainsi permis de dégager plusieurs grands ensembles de caractéristiques reliés aux trois principales formes de confiance, tel qu'il apparait dans le tableau VI.

Tableau VI : Caractéristiques des comportements associés aux formes de la confiance

Formes de confiance	Caractéristiques	Auteurs
Confiance cognitive	Compétence (*competency, competence)* Capacité (*ability)* Expertise (*Expertise)* Sens des affaires (*Business sense)* Efficience (*efficiency, achieving results*) Fiabilité (*reliability, dependability, promise fulfilment, accountability*) Responsabilité (liability)	Miller (1974); Gabarro (1978); Rempel, Holmes et Zanna (1985); Kass (1990); Butler (1991); Moorman et al. (1993); Morgan et Hunt (1994); Mayer, Davis et Schoorman (1995); Mishra (1996); Clark et Payne (1997); Shaw (1997); McKnight et al. (1998); Daunton (1998); Wuthnow (1998); McKnight et Chervany (2001)
Confiance affective	Intégrité *(integrity, ethical behaviour*) Honnêteté (*honesty, not taking advantage of another*) Sincérité (*sincerity*) Bonne foi (*faith, Good-faith efforts*) Justice (*fairness*) Équité (*equity, equal treatment*) Discrétion (*discreetness*) Ouverture (*openness*) Transparence *(transparency*) Partage (*sharing, particularly of information*) Bienveillance (*benevolence, positive intentions*) Loyauté (l*oyalty*) Disponibilité (*availability*) Réceptivité (*receptivity*) Soutien (*concern, concern for others, demonstrating concern*	Miller (1974); Gabarro (1978); Larzelere et Houston, (1980); Rempel, Holmes et Zanna (1985); Kass (1990); Butler (1991); McCauley et Kuhnert (1992); Ring et Van de Ven, (1992); Moorman et al., (1993); Ganesan (1994); Morgan et Hunt (1994); Mayer, Davis et Schoorman (1995); Mishra (1996); Berman (1996); Cummings et Bromiley (1996); Clark et Payne (1997); Shaw (1997); McKnight et al. (1998); Alvarez and Brehm (1998); Daunton (1998); Whitener et al. (1998); Wuthnow (1998); Cunningham et MacGregor (2000); McKnight et Chervany (2001)
Confiance calculée	Crédibilité (*Credible commitment, Credibility)* Constance (*Constancy*) Cohérence (consistency) Prévisibilité (*Predictability*) Sécurité (*engendering feelings of security*) Opportunités futures (*supportive, e.g. allow opportunities for professional development),* Foi dans la performance (*faith in performance*)	Gabarro (1978); Rempel, Holmes et Zanna (1985); Kass (1990); Butler (1991); McCauley et Kuhnert (1992); Ganesan (1994); Berman (1996); Clark et Payne (1997); McKnight, Cummings, Chervany(1998); Daunton (1998); Whitener et al. (1998); Wuthnow (1998); Cunningham et MacGregor (2000); McKnight et Chervany (2001)

- **<u>Étude des typologies à la lumière des regroupements identifiés</u>**

En rapprochant les diverses caractéristiques comportementales énumérées dans la littérature (Tableau V) avec les formes de confiance précédemment discutées (Tableau IV) nous sommes parvenue à dégager, pour chacune des formes retenues, trois grands ensembles de caractéristiques constitutifs de la confiance (Tableau VI).

La confiance cognitive, qui renvoie à la confiance basée sur des connaissances tangibles et rationnelles concernant principalement les compétences d'autrui, peut être reliée essentiellement à trois grandes caractéristiques : les compétences, l'efficience et la fiabilité. La notion de compétence apparait pratiquement dans toutes les typologies présentées par les auteurs. Elle fait plus généralement référence aux compétences techniques (Miller, 1974 ; Kass, 1990; Butler, 1991; Mishra, 1996; Clark et Payne, 1997; McKnight *et al*., 1998; Wuthnow, 1998; McKnight et Chervany, 2000), à l'expertise des partenaires (Moorman *et al*., 1993) et s'apparente en ce sens à la notion de capacité énoncée par Mayer al. (1995). Elle peut également faire référence aux compétences managériales tel que le sens des affaires des partenaires, comme le suggère Gabarro (1978). La notion d'efficience, se distingue quant à elle de la notion de compétence, dans le sens qu'elle présuppose une nécessaire dimension de résultat (Miller, 1974; Shaw, 1997). Enfin, la notion de fiabilité (Rempel *et al*., 1985; Mishra, 1996) peut être rattachée à la notion de responsabilité (Morgan et Hunt, 1994), de respect des promesses (Butler, 1991) ou bien encore de reddition de comptes (Daunton, 1998). La confiance cognitive se fonde ainsi sur des éléments objectifs et rationnels, sur des connaissances et informations tangibles permettant d'évaluer la compétence, l'efficience et la fiabilité d'un partenaire.

La confiance affective, quant à elle, traduit davantage un attachement émotionnel et un lien affectif d'identification. Cette forme de confiance se fonde sur des éléments beaucoup plus subjectifs et intuitifs pour apprécier principalement trois qualités détenues par le partenaire : l'intégrité, le partage et la bienveillance. La notion d'intégrité est présente dans toutes les typologies proposées par les chercheurs. Comme l'a justement indiqué Mayer *et al*. (1995), elle fait référence aux valeurs morales détenues par les individus. Elle peut donc être associée à plusieurs qualités de caractère comme l'honnêteté (Miller, 1974; Gabarro, 1978; Larzelere et Houston, 1980; Berman, 1996; Cummings et Bromiley, 1996; McKnight *et al*., 1998; Alvarez

et Brehm, 1998; Wuthnow, 1998), la sincérité (Gabarro, 1978; Moorman *et al*., 1993) la bonne foi (Rempel *et al*., 1985; Cummings et Bromiley, 1996), la justice (Butler, 1991; McCauley et Kuhnert, 1992; Berman, 1996; Alvarez et Brehm, 1998; Cunningham et MacGregor, 2000), l'équité (Miller, 1974; Daunton ,1998) ou bien encore la discrétion (Butler, 1991). Elle s'apparente également à la notion d'ouverture énoncée par Mishra (1996), Gabarro (1978) ou bien encore Clark et Payne (1997). La notion de partage quant à elle (évoquée par Daunton, 1998 et Whitener *et al*., 1998) se distingue selon nous de la notion d'intégrité en ce qu'elle traduit davantage une caractéristique comportementale plutôt qu'une qualité intrinsèque. Enfin, la notion de bienveillance (Mayer *et al*., 1995; Ring et Van de Ven, 1992; Ganesan 1994; McKnight, *et al*., 1998; Whitener *et al*., 1998; Cunningham et MacGregor, 2000; McKnight et Chervany, 2001) s'apparente, comme nous l'avons mentionné précédemment, à la notion de soutien énoncée par Mishra (1995) ou bien encore Berman (1996) et Shaw (1997). Elle se réfère aux intentions positives manifestées par les partenaires de l'échange, comme la loyauté (Gabarro, 1978; Butler, 1991; Clark et Payne, 1997), la réceptivité et la disponibilité (Butler, 1991).

En ce qui à trait à **la confiance calculée**, elle repose essentiellement sur un processus calculatoire de comparaison entre les gains à court terme associés à un comportement opportuniste et ceux à long terme associés à un comportement honnête. Cette forme de confiance s'appuie sur un processus de traitement d'information et d'évaluation rationnelle du risque (Lewicki et Bunker, 1996). Elle se construit sur des preuves de fiabilité et d'intentions positives qui nécessitent l'observation d'une certaine prévisibilité et constance dans les comportements (Rousseau *et al*., 1998). La confiance calculée se développe donc sur la base d'informations crédibles, constantes et prévisibles concernant les intentions et compétences de l'autre. En ce sens, la crédibilité du partenaire (tel qu'évoquée par Kass, 1990; Ganesan, 1994; Daunton, 1998 et Wuthnow, 1998), la constance (Gabarro, 1978), la cohérence (Butler, 1991; Clark et Payne, 1997; Wuthnow, 1998) et la prévisibilité (Rempel *et al*., 1985; McKnight *et al*., 1998; Whitener *et al*., 1998; Cunningham et MacGregor, 2000; McKnight et Chervany, 2001) sont autant de caractéristiques comportementales qui peuvent être reliées à la confiance calculée. Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné dans la section précédente (au point 2.2.1), cette forme de confiance est motivée par la crainte de sanctions encourues en cas d'abus ou de violation de la confiance (Sako, 1992; Shapiro *et al*., 1992; Lewis et Weigert, 1985). Le

sentiment de sécurité (McCauley et Kuhnert, 1992 [5]) qui peut être engendré par l'existence de normes, de règles, ou bien encore de mécanismes coercitifs et nécessairement dissuasifs peut ainsi favoriser le développement de cette forme de confiance. Par ailleurs, tel qu'énoncé précédemment, la confiance calculée est également fondée sur les bénéfices potentiels associées à la continuité et au maintien de la relation. Ainsi, la foi en la performance (Berman, 1996) et la perspective d'opportunités futures (McCauley et Kuhnert, 1992) peuvent contribuer à l'émergence de cette forme de confiance.

En définitive, qu'il s'agisse de confiance cognitive, affective ou calculée, le développement des caractéristiques qui lui sont reliées semble s'établir et se construire sur la base d'un processus de traitement d'informations (qu'elles soient tangibles ou beaucoup plus subjectives et intuitives) qui s'appuie sur des observations pouvant être directement liées à l'individu, à l'organisation partenaire ou même au cadre institutionnel de la relation. L'appréhension de ces différents niveaux (référents) a d'ailleurs conduit certains chercheurs à proposer de nouvelles typologies que nous proposons d'analyser dans la section suivante.

2.2.3. LES NIVEAUX DE LA CONFIANCE

Alors que certains chercheurs se sont basés sur les motivations ou sur les comportements pour appréhender et décomposer le construit de la confiance, d'autres ont choisi de retenir les référents sur lesquels porte la confiance (« *trust foci* » selon Ayree et al., 2002) comme critère de différenciation.

En partant du fait que la confiance peut s'établir sur différents niveaux : au niveau interpersonnel, au niveau interorganisationnel, ou au niveau institutionnel, certains chercheurs ont proposé différentes typologies (Tableau VII).

[5] Il est à noter que l'étude de McCauley et Kuhnert (1992) s'inscrit au niveau intraorganisationnel. Ces auteurs se sont penchés sur les mécanismes permettant de favoriser la création et le développement de la confiance entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques. Pour autant, les caractéristiques relevées par ces auteurs peuvent également s'appliquer au niveau interorganisationnel.

Tableau VII : Typologies caractérisant les niveaux de confiance dans la littérature

Auteurs	Typologies
Luhmann (1979)	Interpersonal trust System trust
Hosmer (1995)	Level based on individual actions Level based on interpersonal relationships Level based on economic transactions Level based on social structures
Zaheer, Mc Evily et Perrone (1998)	Interorganisationnal trust Interpersonal trust
Zucker (1986); Parkhe (1998)	Characteristic-based trust Process-based trust Institutional-based trust

Parmi les typologies proposées par les auteurs, trois grands types de confiance peuvent être identifiés :

La confiance interpersonnelle (Luhmann, 1979; Zaheer *et al*., 1998), qui s'établit au niveau des relations interpersonnelles (Hosmer, 1995), s'apparente à la confiance qu'un individu place envers un autre individu (Luhmann, 1979). Elle peut se définir, dans le cadre d'une relation d'échange, comme « *the extent of a boundary-spanning agent's trust in her counterpart in the partner organization* » (Zaheer *et al*., 1998 p.142). Ce type de confiance renvoie, aux notions de dépendance et de vulnérabilités d'un individu par rapport à un autre individu associé à l'organisation partenaire. Elle se base sur l'observation de caractéristiques attachées à la personne (*Characteristic-based trust*, Zucker, 1986) en se référant à des stéréotypes, des catégorisations (âge, éducation, famille) ou bien encore à la réputation ou aux compétences reconnues de l'individu pour évaluer par exemple sa loyauté, sa bienveillance, sa crédibilité ou bien encore sa fiabilité. Elle se base également sur les comportements développés et manifestés au cours d'une relation (*Process-based trust*, Zucker, 1986), en se référant essentiellement aux échanges passées et aux expériences antérieures.

La confiance interorganisationnelle fait référence, quant à elle, à la confiance placée dans l'organisation partenaire. Elle est défnie par Zaheer *et al*., (1998, p. 142) comme « *the extent of trust placed in the partner organization by the members of a focal organization* ». En d'autres termes, elle dépasse la relation personne à personne, pour appréhender l'organisation partenaire dans son ensemble. Tout comme la confiance interpersonnelle, elle implique des personnes

physiques, qui engagées collectivement développent une culture, une réputation, des routines et des processus propres à leur organisation (Barney et Hansen, 1994; Zaheer *et al*., 1998; Gulati et Sytch, 2008). La confiance interorganisationnelle s'établit sur la base de processus de catégorisation (taille de l'entreprise, appartenance à un groupe), sur la réputation, sur les capacités et expertises de l'organisation (*Characteristic-based trust*, Zucker, 1986; Parkhe, 1998) ou bien encore sur les expériences passées (*Process-based trust*, Zucker, 1986; Parkhe, 1998) pour estimer la crédibilité, la fiabilité ou bien encore l'intégrité d'une organisation partenaire.

Enfin, **la confiance institutionnelle** (Zucker, 1986; Parkhe, 1998) ou systémique (Luhman, 1979) se réfère aux arrangements contractuels et formels définis dans le cadre des transactions économiques (*Level based on economic transactions*, Hosmer, 1995) ainsi qu'aux structures sociales auxquelles adhèrent les individus pour organiser les échanges et sécuriser les actions (*Level based on social structures*, Hosmer, 1995). Elle se fonde sur les arrangements institutionnels formels comme les contrats, les règles ou les codes et se développe par la reconnaissance et l'acceptation des règles régissant la relation (lewis et Weigert, 1985; Zucker, 1986; Fukuyama, 199). Pour Zucker (1986) sa création n'est pas le produit d'une relation d'échange, ni d'une expérience antérieure mais résulte plutôt du contexte dans lequel s'inscrit la relation. Elle est à la fois intersubjective et objective, dans la mesure où elle reste indépendante et extérieure à la relation (Zucker, 1986). La confiance institutionnelle se traduit donc par la reconnaissance et le recours des deux parties à diverses institutions comme les groupes d'influence, les structures sociales (les signaux de professionnalisation), le cadre réglementaire et juridique ou bien encore les contrats, assurant ainsi une certaine légitimisation et sécurité de la relation (Meyer et Rowan, 1977).

Bien que ces trois types de confiance soient fondamentalement différents, il n'en demeure pas moins qu'ils sont aussi fortement interreliés.

Zaheer *et al*. (1998) notent, à ce propos, que la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle sont des construits différents mais reliés entre eux par le fait même que ce sont toujours les gens et non les organisations qui font confiance les uns aux autres. Les échanges entre entreprises sont effectivement des échanges entre individus (Barney et Hansen, 1994). Pour autant, force est reconnaitre que les organisations ont, elles aussi, des images, une réputation et développent des routines et une culture qui unifient le comportement des

employés et les réponses aux contacts externes (Blomkvist, 1997). C'est un tel constat qui a d'ailleurs conduit ces auteurs à distinguer la confiance interpersonnelle de la confiance interorganisationnelle et à vouloir en étudier leurs effets sur les processus de négociation et sur la performance des alliances. En se basant sur un échantillon de 107 alliances unissant des producteurs et fournisseurs d'équipements électriques, Zaheer et al. (1998) ont alors constaté que ces deux construits, bien que différents, étaient aussi fortement interreliés car ils se complétaient et se renforcaient l'un l'autre; mais qu'en définitive, seule la confiance interorganisationnelle influait directement et positivement sur la performance des alliances.

À la suite de leur travaux, certains chercheurs (Dyer et Chu, 2000; Ybarra et Turk, 2009) ont alors pris le parti d'étudier uniquement la confiance interorganisationelle dans le cadre des alliances, tandis que d'autres (Whitener et al., 1998; Blomkvist et Stähle, 2000; Dyer et Chu, 2003, Ariño et al., 2005) ont souhaité poursuivre dans la lignée de Zaheer et al. (1998) en dissociant les deux niveaux d'anayse. En appréhendant la confiance interindividuelle et interorganisationnelle dans les relations d'alliances, certaines études (Whitener et al., 1998; Dyer et Chu, 2003, Ariño et al., 2005) ont ainsi permis de confirmer la forte corrélation entre ces deux construits; comme le notent à ce propos Blomvist et Stähle (2000, p.7) : "*The interplay between interpersonal and interorganizational trust is dynamic e.g. if either one deteriorates, this will have a negative impact on the other"*. Cette porosité des frontières a alors conduit certains autres chercheurs (Rousseau et al., 1998; Luo, 2002; Li, 2008; De Jong et Woolthuis, 2008) à plaidé en faveur d'une approche englobant les deux dimentions de la confiance. Luo (2002), par exemple, a analysé la construction de confiance dans le cadre des alliances stratégiques internationales en observant conjointement les deux niveaux d'analyse : "*At the aggregate level, interparty trust within an international strategic alliance comprises interorganizational (macro) and interpersonal (micro) trust. Despite their difference in focal objects, interpersonal and interorganizational trust are closely interwoven and intertransferable. By interparty or interpartner trust, therefore, we mean the aggregated interpersonal and interorganizational trust between two parties".* De la même manière Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998) ont intégré les deux types de confiance dans un seul et même construit qu'ils nomment : confiance relationnelle.

Ces liens étroits qui unissent ces deux formes de confiance sont à mettre également en perspective avec la confiance institutionnelle. La confiance institutionnelle, diffère des deux

autres formes de confiance par le fait qu'elle ne se rapporte pas directement aux individus engagés dans la relation mais se réfère plutôt aux institutions attachées au contexte particulier de cette relation. Cette forme de confiance se développe au regard des différents facteurs institutionnels qui interviennent tant au niveau individuel, qu'au niveau organisationnel ou sociétal (Rousseau *et al*., 1998).

Pour illustrer cette multi dimensionnalité, Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998) recensent, à cet égard, un certain nombre de facteurs institutionnels qui interviennent sur différents niveaux (comme l'appartenance à un organisme reconnu, la culture organisationnelle ou bien encore les systèmes légaux) et qui permettent de sécuriser les actions et de stimuler ainsi la confiance. La confiance institutionnelle, pour ces auteurs, intervient donc davantage comme un support pour faciliter et renforcer la confiance interindividuelle ou interorganisationnelle (nommée aussi confiance relationnelle).

Si l'on regarde attentivement les différentes sources d'informations sur lesquelles se basent les deux parties d'une relation pour évaluer les qualités et attributs des individus ou des organisations, on se rend compte, en effet, que les facteurs institutionnels font incontestablement partie des critères susceptibles de générer une confiance interpersonnelle ou interorganisationnelle. Parmi les différents éléments générateurs de confiance qui ont été évoqués dans la littérature, les facteurs institutionnels interviennent comme des antécédents à la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle (comme il apparait dans le Tableau VIII ci-après).

Tableau VIII : Antécédents de la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle

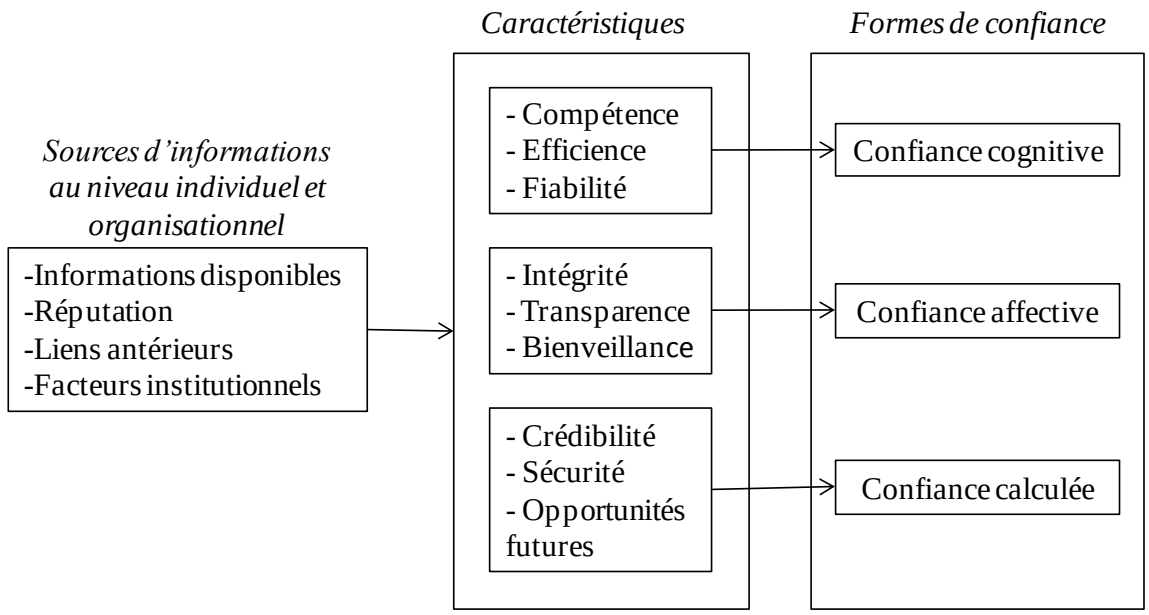
Confiance interpersonnelle	Confiance interorganisationnelle
- Informations disponibles : savoir faire, expertise. *(Luhmann, 1979; Hosmer, 1995; Zaheer et al., 1998; Zucker, 1986; Parkhe, 1998)*	- Informations disponibles : capacités techniques, expertise. (*Zaheer et al., 1998; Zucker, 1986, Parkhe, 1998)*
- Réputation concernant notamment la bienveillance, l'intégrité, la compétence et la fiabilité d'un individu. *(Luhmann, 1979; Zaheer et al., 1998; Zucker, 1986; Parkhe, 1998)*	- Réputation concernant l'intégrité, la compétence et la fiabilité d'une organisation. (*Zaheer et al., 1998; Zucker, 1986; Parkhe, 1998)*
- Liens antérieurs *(Luhmann, 1979; Zaheer et al., 1998; Zucker, 1986)*	- Liens antérieurs *(Zaheer et al., 1998; Zucker, 1986; Parkhe, 1998).*
- Facteurs institutionnels : stéréotypes *(McKnight et al., 1998; Zucker, 1986, Parkhe, 1998)*	- Facteurs institutionnel : appartenance à un groupe ou un organisme reconnu, culture organisationnelle, cadre contractuel *(Luhmann, 1979; Zucker, 1986; Hosmer, 1995; Parkhe., 1998; Zaheer et al., 1998)*

L'analyse des typologies portant sur les différents niveaux de confiance a ainsi fait ressortir un certain nombre de liens entre les formes de confiance interpersonnelle, interorganisationnelle et institutionnelle. À la lumière du Tableau VIII, la confiance institutionnelle apparait davantage comme un support aux deux autres formes de confiance (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). Ces deux formes de confiance apparaissent, par ailleurs, fortement interreliées entre elles étant donné, comme le souligne Li (2006, p. 433), qu'elles se fondent sur une appréciation des caractéristiques et comportements des individus engagés dans une relation : « *interorganizational trust is a collective sum of interpersonal trust* ».

On réalise, à cet égard, que les trois formes de confiance mentionnées dans la littérature partagent toutes trois le même objectif qui consiste à évaluer la compétence, la fiabilité, l'intégrité et la crédibilité du partenaire (en d'autres termes, reposent toutes trois sur une évaluation des caractéristiques mentionnées dans la section précédente). Qu'elles se basent, en effet, sur l'observation de comportements individuels ou collectifs ou sur la présence de

facteurs institutionnels pour juger du sérieux et de la fiabilité d'un partenaire, ces trois formes de confiance reposent sur l'évaluation d'un certain nombre de caractéristiques qui intègrent une dimension cognitive, affective et calculée. Les relations qui existent entre les différentes typologies présentées dans ce chapitre nous conduisent finalemnet à proposer la figure ci-après.

Figure 1 : Liens identifiés entre les différentes typologies



2.3. CONCLUSION

L'importante revue de la littérature réalisée dans ce chapitre nous permet désormais de mieux appréhender les contours du construit de la confiance. À partir d'une analyse critique et intégrative de toute une série de travaux portant sur la confiance nous sommes en effet parvenue à définir et à mieux circonscrire la nature complexe et multidimensionnelle de ce construit.

- En recensant tout d'abord les diverses définitions de la confiance les plus généralement évoquées à travers les différents champs disciplinaires nous avons identifié quatre principales caractéristiques et acceptions communes : l'incertitude, le risque, les anticipations et la vulnérabilité. À partir de ces caractéristiques, une définition englobant les principales idiosyncrasies de ce concept a alors été proposée. Dans le cadre de notre recherche, nous définissons la confiance comme : *la volonté de se rendre vulnérable aux actions d'une autre partie dans des conditions de risque et d'incertitude, en formulant des attentes positives sur les comportements d'autrui.*
- L'étude des différentes définitions nous a, par ailleurs, permis de dégager deux principales orientations théoriques (l'approche rationnelle et relationnelle de la confiance) à partir desquelles plusieurs conceptualisations de la confiance ont été proposées.
- En nous appuyant uniquement sur les travaux qui ont traité de la confiance dans les organisations ou dans le cadre plus particulier des alliances, nous avons ensuite tenté d'appréhender les diverses conceptualisations en retenant trois angles d'analyse différents : les typologies basées sur les motivations, celles basées sur les caractéristiques et celles davantage orientées vers les référents sur lesquels porte la confiance. À l'intérieur de chacun des trois angles retenus, nous avons ensuite découvert des points de convergence entre les différentes typologies ce qui nous a permis de les clarifier et de les confronter.
- Parmi celles proposées par les cherheurs ayant choisi d'aborder la confiance sous l'angle de la motivation, que ce soit au sein des organisations (Lewis et Weigert, 1985; Mc Allister, 1995; Shapiro et al., 1992; Lewicki et Bunker, 1996) ou dans le cadre des alliances (Sako, 1992; Rousseau et al., 1998) nous avons observé un certain consensus autour de trois formes de confiance: la confiance calculée, la confiance cognitive et la

confiance affective. En étudiant, par la suite, les typologies différenciant les caractéristiques des partenaires jugés dignes de confiance, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel (Ring et Van de Ven, 1992; Moorman et al., 1993; Ganesan, 1994; Morgan et Hunt, 1994) il a alors été possible d'effectuer des regroupements avec les trois formes précédemment identifiées.

- Par la suite, l'analyse des typologies orientées vers les référents sur lesquels portent la confiance nous a permis de constater que des éléments similaires (la catégorisation, la réputation, les expériences antérieures) et notamment insitutionnels pouvaient agir à la fois sur la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle et que ces deux construits bien que différents étaient aussi fortement interreliés.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons finalement constater que les études qui ont traité de la confiance dans les organisations (Shapiro et al., 1992; Mc Allister, 1995; Mayer et al., 1995; Lewicki et Bunker, 1996; Mishra, 1996) ou dans le cadre paticulier des alliances (Sako, 1992; Ring et Van de Ven, 1992; Moorman et al., 1993; Ganesan, 1994; Morgan et Hunt, 1994; Rousseau et al., 1998; Parkhe,1998; Whitener et al., 1998; Blomkvist et Stähle, 2000; Luo, 2002; Dyer et Chu, 2003; Ariño et al., 2005; Li, 2008; De Jong et Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009) conceptualisent ce construit de façon très semblable et observent des éléments relativement similaires. En réalité, c'est seulement le référent sur lequel porte la confiance qui va déterminer avec plus de précisions les informations et caractéristiques à évaluer. Au sein des organisations il est bien entendu que c'est seulement la confiance interpersonnelle qui agit et influe sur les comportements. Par contre, dans le cadre des relations d'alliances la confiance interpersonnelle et interorganisationnelle peuvent se développer respectivement (Rousseau et al., 1998; Luo, 2002; Li, 2008; De Jong et Woolthuis, 2008) et certaines caractéristiques reliées à l'individu ou à l'organisation peuvent influer positivement.

Pour appréhender la construction de la confiance dans les alliances stratégiques on ne peut donc faire l'économie d'étudier uniquement les écrits portant sur la confiance interorganisationnelle. Un examen complet et minutieux de la confiance nécessite de porter attention aux différents travaux qui ont étudié celle-ci tant au sein des organisations que dans le cadre des alliances. D'ailleurs, si l'on se penche sur les études portant sur la confiance dans le cadre des alliances stratégiques on constate que celles-ci s'appuient fortement sur les travaux

ayant observé la confiance au sein des organisations (Jenings et al., 2000; Blomkvist et Stähle, 2000; Luo, 2002; Dyer et Chu, 2003; Krishnan *et al*., 2006; Colquitt, et al., 2007; De Jong et Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009).

Le recours à cette littérature provient du fait que les chercheurs se sont davantage attachés à étudier les effets de la confiance sur la performance des alliances (Mothe, 1999; Blomkvist et Stähle, 2000; Dyer et Chu, 2003) en appréhendant celle-ci comme une variable indépendante (Luo, 2002). Ou bien encore, comme le notent De Jong et Woolthuis (2008), en l'étudiant comme un des mécanismes de gouvernance permettant de réduire le risque associé à la collaboration. Plusieurs chercheurs déplorent ainsi le manque de travaux permettant de comprendre la façon dont la confiance se construit dans le cadre spécifique des alliances (Jenings et al., 2000; De Jong et Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009) et s'appuient en ce sens sur certains travaux ayant identifié quelques déterminants susceptibles de favoriser la construction de la confiance dans un contexte organisationnel.

Il n'en demeure pas moins que si l'on compare les études portant respectivement sur la confiance dans les alliances ou dans les organisations, on constate que ce sont les mêmes formes de confiance qui sont identifiées (la confiance cognitive, affective et calculée) les mêmes problématiques qui sont formulées et les mêmes limites qui sont évoquées (le flou théorique entourant les conceptualisations).

Notre recension des écrits portant sur la confiance nous a toutefois permis de mieux appréhender ce construit et d'effectuer des regroupements qui nous conduisent à présent à préciser davantage notre projet de recherche. Au terme de ce chapitre, le projet énoncé dans la partie introductive de notre thèse se précise en effet dans la mesure où il ne s'agit plus maintenant d'appréhender la façon dont se construit la confiance au sein des alliances stratégiques en biotechnologie, mais plutôt, de comprendre **comment se construisent les trois formes de confiance dans ces alliances particulières.**

Pour avancer dans notre réflexion, il s'agit à présent d'éclairer le processus de construction de la confiance. Nous proposons donc, dans le chapitre suivant, d'analyser la dimension temporelle de la confiance en nous basant principalement sur les perspectives évolutionnistes et constructivistes pour appréhender la dynamique de ce construit.

CHAPITRE 3

LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE

La confiance, nous l'avons vu, s'instaure généralement sur la base de connaissances disponibles ou accumulées concernant les comportements et attitudes d'autrui. Ainsi générée, elle ne doit pas pour autant être considérée comme une ressource statique. Au contraire, comme l'ont souligné plusieurs auteurs (Lewis et Weigert, 1985; Anderson et Weithz, 1989; Ring et Van de Ven, 1992; Zaheer *et al*., 1998; Blomkvist, 2006; Li, 2008) la confiance est, par nature, dynamique. Elle évolue progressivement à travers des interactions répétées (Luhman, 1995; Blomkvist, 2006) qui peuvent venir renforcer ou non la perception confiante que l'on peut avoir envers autrui. Elle repose ainsi sur des apprentissages de différentes natures qui peuvent altérer son intensité (Barney et Hansen, 1994; Li, 2008[6]) et modifier la perception et le jugement que l'on porte sur celle-ci (Lewicki et Bunker, 1996; Dyer et Chu, 2003[7]).

Afin de mieux cerner le caractère dynamique de la confiance, certains auteurs (Ring et Van de ven, 1992; Zaheer *et al*., 1998; De Jong et Woolthuis, 2008) ont tenté d'appréhender son évolution en observant la confiance à différents niveaux de la relation (*different stages : early, developping and mature*). En séquençant la progression de la relation, les auteurs ont ainsi proposé des modèles identifiant davantage les processus de création de la confiance aux différents niveaux de la relation (Lewicki et Bunker, 1995; Mishra, 1995; McKnight, Cummings et Chervany, 1998). Ces modèles, fort intéressants, ont permis d'apporter des précisions sur les antécédents participant à l'instauration plus ou moins importantes des différentes formes de confiance, sans pour autant appréhender les modalités favorisant le maintien et le développement de celle-ci.

---

[6] Barney et Hansen (1994) distinguent la confiance faible de la confiance semi-forte et forte. Li (2008), s'appuie sur ces travaux pour identifier également différentes formes de confiance possédant elles-mêmes différents niveaux.

[7] Lewicki et Bunker (1996) présentent la confiance à travers un continuum. Initialement basée sur le calcul, la confiance évolue par la suite à travers le traitement et l'évaluation des informations disponibles, pour devenir ultimement internaliser, tournée vers l'identification et l'intériorisation des préférences et valeurs de l'autre. Pour Dyer et Chu (2003), la confiance à un niveau permet le développement d'une autre forme de confiance à un prochain niveau.

Une des limites de ces approches, essentiellement évolutionnistes, repose, en effet, sur la difficulté d'examiner clairement les éléments ou les liens favorisant le maintien ou le passage d'une confiance à une autre (Blomkvist, 2006; Li, 2008; Ybarra et turk, 2009). Afin de mieux appréhender les modalités de développement de la confiance, nous avons alors choisi de nous appuyer sur une perspective davantage constructiviste en retenant essentiellement certains éléments issus de la théorie structurationniste (Giddens, 1984; Luhmann, 1995).

Dans cette optique, nous proposons, dans ce chapitre, d'examiner, dans une première partie (3.1), les principaux modèles évolutionnistes de la confiance (3.1.1) en portant une attention particulière aux sources et aux antécédents facilitant l'instauration de celle-ci (3.1.2)[8]. Cette analyse nous permettra de retenir certains éléments conduisant au processus de création de la confiance (3.1.3) mais laissera la porte ouverte à la compréhension des facteurs favorisant son développement. Afin d'enrichir notre réflexion, nous étudierons alors, dans une deuxième partie (3.2), les différents principes de la théorie de la structuration (3.2.1) en retenant les éléments susceptibles de favoriser le maintien ou le développement de la confiance (3.2.2). Un tel examen nous permettra finalement de proposer un modèle théorique intégrateur et novateur (3.2.3) recensant les différents éléments étudiés au chapitre 2 et les antécédents et modalités évoqués dans ce chapitre.

Au terme de notre recension des écrits sur la confiance, nous reviendrons sur les lacunes observées dans la littérature et nous formulerons notre première question de recherche. Nous adapterons également le modèle théorique présenté dans la section 3.2.3, afin de proposer un cadre conceptuel pouvant servir de support pour aborder notre principale question (3.3).

---

[8] Nous avons analysé pour cela aussi bien les travaux ayant appréhendé la dynamique des relations de confiance au sein des organisations (*Ganesan, 1994; Mayer et al., 1995; Kramer et Tyler, 1995; Hosmer, 1995; Lewicki et Bunker, 1995 ; Creed et Miles, 1996; McKnight et al., 1998; Bigley et Pearce, 1998; Kramer, 1999; Jones et George, 1998; Colquitt et al., 2007; Puranam et Vanneste, 2009; Hassan et Semercioz, 2010*) que dans le cadre plus spécifique des alliances (*Zucker, 1986; Hosmer, 1995; Sydow, 1998; Zaheer et al., 1998; Parkhe, 1998; Doney et Cannon, 1998; Sako et Helper, 1998; Das et Teng, 1998; Jenings et al., 2000; Blomkvist et Stahle, 2000; Dyer et Chu, 2000; Dallenbach et Davenport, 2004; Ariño et al., 2005; Gulati et Sytch, 2008; De Jong et Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009; Zhang et Jia, 2009).*

3.1. LA DIMENSION TEMPORELLE DE LA CONFIANCE

> *"Two general theories of trust-building factors compete at the center of the trust-building debate today: (...) experiential trust building and non-experiential trust building."*
>
> *McKnight et Chervany (2005, p. 33)*

Parmi les travaux ayant intégré et analysé la dimension temporelle de la confiance, il est possible d'identifier deux courants théoriques prédominants ayant donné lieu à deux principaux modèles de la confiance. Nous poursuivons, dans cette partie, un double objectif :

(1)- analyser et mettre en perspective ces deux positionnements théoriques majeurs.
(2)- recenser les principales sources et antécédents évoqués et identifiés par les chercheurs issus de ces deux positionnements.

3.1.1. THÉORIES ET MODÈLES ÉVOLUTIONNISTES DE LA CONFIANCE

Les théories traditionnelles évolutionnistes considèrent essentiellement la confiance comme un état qui évolue graduellement à travers le temps, progressant à travers une spirale ascendante (Zand, 1992) et devenant, ainsi, plus complète au fur et à mesure de son évolution historique (Gabarro, 1987). La vision dominante considère, en ce sens, l'évolution de la confiance comme fortement interreliée au processus de développement de la relation (Lewicki et Bunker, 1995; Mayer *et al*., 1995). La connaissance accumulée au cours de l'histoire passée ou future contribue à évaluer les capacités, valeurs et comportements des partenaires en se référant aux normes communes d'obligations et de responsabilités (Rempel *et al*., 1985; Gabarro, 1987; Mayer *et al*., 1994). Ce processus itératif d'instauration et d'évolution de la confiance est particulièrement bien illustré dans le modèle proposé en 1995 par Mayer, Davis et Schoorman. Parmi les modèles théoriques ayant emprunté la perspective sociale traditionnelle pour illustrer la construction de la confiance, le modèle de Mayer *et al*. (1995) fait partie des modèles les plus reconnus et adoptés par la communauté des chercheurs (Rousseau *et al*., 2001; Hung *et al*., 2003). Encore aujourd'hui, il continue à être largement utilisé dans les travaux académiques

orientés vers l'étude de la confiance, tant pour appréhender sa dynamique au niveau interpersonnel au sein des organisations (comme c'est le cas par exemple dans les travaux de Colquitt *et al*., 2007 ou de Puranam et Vanneste, 2009) que dans le cadre plus particulier des alliances (Geindre, 2003; Gulati et Sytch, 2008).

Si le modèle de Mayer *et al.* (1995) est effectivement applicable à tous les niveaux d'analyse, c'est parce que l'intention de ces auteurs était de développer un modèle permettant d'appréhender la construction de la confiance tant au niveau interindividuel qu'au niveau interorganisationnel. En 1995, toutefois, par mesure de clarté, ces auteurs ont choisi de le présenter en l'appliquant uniquement aux relations de confiance pouvant s'instaurer entre les individus d'une même organisation. Ce n'est qu'en 2007, après que plusieurs autres chercheurs aient transposé leur modèle au cadre plus spécifique des relations interorganisationnelles que Mayer, Davis et Schoorman ont expliqué leur perspective initiale: *"We have heard from a number of scholars that the 1995 framework is fairly robust across levels of analysis. (....) "The fact that our initial goal was to develop a multilevel theory is probably why the model works as well as it does across levels*" (Schoorman, Mayer et Davis, 2007, p. 345).

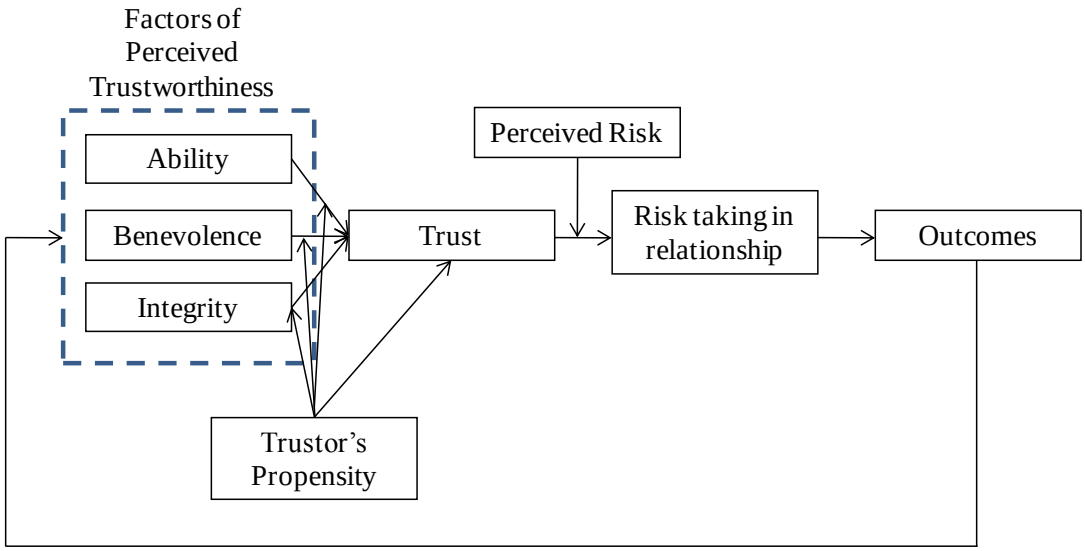
- **<u>Le modèle de Mayer, Davis et Schoorman (1995)</u>**

Le modèle proposé par ces chercheurs s'articule principalement autour de trois concepts majeurs : la propension naturelle à faire confiance (*trustor's propensity*), les qualités de comportement du partenaire (*factors of perceived trustworthiness*) et le risque perçu et accepté. Le premier concept est décrit comme une qualité individuelle et intrinsèque à la personne qui choisit de faire confiance. Elle dépend de la personnalité, de l'expérience et du bagage culturel de l'individu (Mayer *et al*., 1995). Cette propension naturelle à faire confiance est mise à l'épreuve par la perception positive ou non des comportements et valeurs manifestés par les individus engagés dans la relation comme l'évoque le deuxième concept. Ces qualités de comportement se réfèrent principalement à la capacité, la bienveillance et l'intégrité démontrées par la partie adverse. (Ces caractéristiques comportementales ont été longuement analysées au point 2.2.1 de notre travail et ne feront donc pas l'objet d'une étude approfondie à ce stade-ci de l'analyse). L'individu évalue et estime donc essentiellement trois qualités inhérentes au partenaire, en se basant principalement sur ses actions réalisées dans le passé ainsi que sur la consistance de ses paroles, de ses principes et de ses actions (Barney et Hansen,

1994). Finalement, au regard de ces qualités perçues et de sa disposition à faire confiance, l'individu choisira ou non d'adopter un comportement confiant en évaluant le risque qu'il est prêt à assumer.

Le modèle proposé intègre, ainsi, la perspective défendue par les psychologues qui considèrent la confiance comme un état psychologique, celle retenue par les économistes qui l'examinent davantage comme un choix rationnel et, enfin, celle défendue par les sociologues qui appréhendent plutôt la confiance comme un engagement, une décision consciente dépendant du contexte social particulier dans lequel s'insère la relation. La confiance, telle que proposée par ces auteurs, est donc à la fois un état et un comportement qui s'édifie principalement sur l'estimation et l'évaluation de caractéristiques comportementales détenues par les partenaires de la relation (Ross et Lacroix, 1996; Hung *et al*, 2003; Lewicki et Bunker, 1995). En notant que ces trois caractéristiques sont séparables, elles peuvent, ainsi, se manifester à différents moments dans la relation et sous différents niveaux d'intensité (Lewicki et Bunker, 1995; Ross et Lacroix, 1996). Comme le soulignent, à ce propos, Mayer *et al*., (1995), elles ne sont pas toujours présentes en même temps et peuvent donc être observées de façon indépendante tout au long d'une relation. Le processus de création et d'évolution de la confiance articulant ces différentes notions est illustré par les auteurs dans le modèle ci-après.

Figure 2 : Le modèle de Mayer, Davis et Schoorman (1995)



- **Apports et limites du modèle**

Le modèle proposé par Mayer *et al*. (1995) a le mérite d'intégrer les différentes perspectives évoquées par les chercheurs issus de diverses disciplines. Il propose d'appréhender la construction de la confiance comme un processus naturel, rationnel et conscient basé sur l'histoire des interactions des différentes parties engagées dans un échange. Il s'appuie donc, essentiellement, sur le processus évolutionniste et historique de la relation pour expliquer l'émergence et l'évolution de la confiance. Il s'insère, en cela, dans la perspective dominante traditionnelle qui aborde la confiance comme un état évoluant graduellement à travers le temps. Toutefois, malgré le grand intérêt et le fort consensus qui s'établit autour du modèle de Mayer *et al*. (1995), celui-ci souffre d'une limite importante lorsqu'il s'agit d'expliquer le paradoxe des niveaux élevés de confiance entre des acteurs n'ayant pas encore interagi (Meyerson *et al*., 1996; McKnight *et al*., 1998).

Un tel modèle fondé sur l'histoire des interactions comme condition de création de la confiance, présuppose, en effet, que celle-ci soit naturellement faible, voire inexistante, en début de relation avec des acteurs n'ayant jamais interagi auparavant. Les théories traditionnelles de la confiance ne permettent, effectivement pas, d'expliquer l'existence de niveaux élevés de confiance au démarrage d'une relation (Hung *et al*., 2003). Or, de nombreuses observations montrent que la confiance peut s'instaurer très rapidement en fonction du contexte d'émergence. Par exemple, au niveau intraorganisationnel, dans les équipes-projet travaillant sous pression dans des délais serrés, l'urgence oblige à faire confiance très rapidement (Hung *et al*., 2003). Dans les alliances de hautes technologies, les études ont également démontré qu'il est possible d'observer des niveaux élevés de confiance entre des entreprises n'ayant jamais interagi auparavant (Meyerson *et al*., 1996).

Pour expliquer cette confiance rapide (*swift trust*, pour Meyerson *et al*., 1996) et initiale (*initial trust*, pour McKnight *et al*., 1998), un courant théorique s'est alors développé en marge du courant traditionnel. Plusieurs explications de la production d'une confiance rapide ont été fournies (Meyerson *et al*., 1996; Donney et Cannon, 1997; McKnight *et al*., 1998) en observant principalement l'influence des facteurs contextuels et institutionnels dans la création et l'émergence d'une confiance rapide et impersonnelle (Hung *et al*., 2003).

Parmi les chercheurs ayant fourni des contributions significatives pour expliquer l'émergence d'une forme rapide et impersonnelle de confiance, le modèle proposé par McKnight, Cummings et Chervany (1998) est sans nul doute celui qui recense et intègre le plus les différents éléments évoqués dans la littérature (Kim, 2002; Hung *et al*., 2003; Geindre 2003). Bien que ce modèle ait été proposé pour appréhender l'instauration d'une confiance initiale dans le cadre des relations interpersonnelles entre des individus d'une même organisation n'ayant jamais interagi auparavant[9], il peut aussi s'appliquer et se transposer aux relations interorganisationnelles (comme l'ont fait, par exemple, Kim, 2002 ou Geindre 2003). D'ailleurs, à l'instar de Mayer, Davis et Schoormann, les auteurs ont admis, quelques années après, que leur modèle pouvait être applicable pour expliquer l'instauration de la confiance parmi les organisations ne possédant pas d'historique relationnel : *"Although the constructs were defined at the individual level of analysis, measures can be aggregated to higher levels of analysis"* (McKnight et Chervany, 2001, p. 47).

- **<u>Le modèle de McKnight, Cummings et Chervany (1998)</u>**

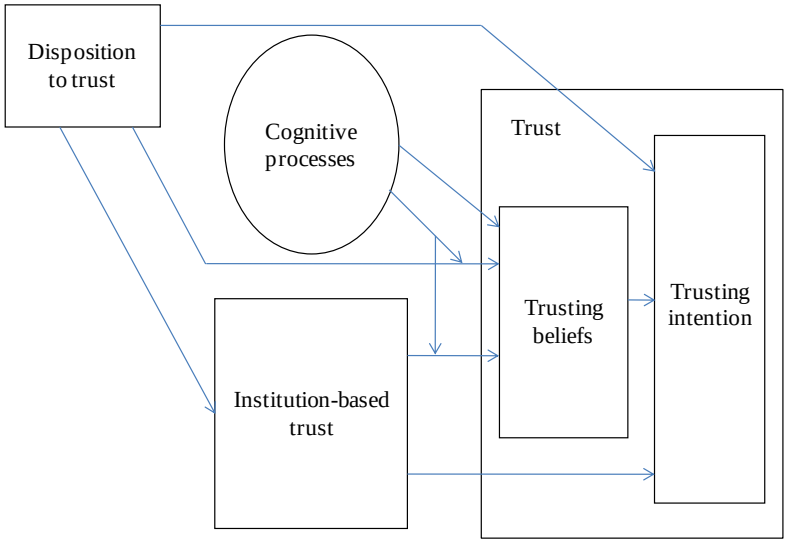
Afin d'expliquer l'émergence et la constitution d'une confiance élevée dans le cadre particulier des relations où il n'existe pas d'interactions préalables, McKnight, Cummings et Chervany (1998) mettent en évidence plusieurs facteurs cognitifs et institutionnels.

Selon ces auteurs, les modèles traditionnels ont effectivement exagéré l'influence de certaines sources de la confiance et occulté l'importance de certains facteurs. Les facteurs exagérés portent sur l'intérêt excessif accordé à l'historique des relations. Quant à ceux occultés, ils font référence à certains processus cognitifs et institutionnels. Afin de proposer un modèle intégrant ces différentes perspectives, McKnight *et al*. (1998) se sont appuyés sur les principaux éléments conceptuels développés dans le modèle de Mayer *et al*. (1995) en y ajoutant les facteurs occultés par les théories traditionnelles (tel que présenté dans la figure 3 ci-après).

---

[9] Dans leur article publié en 1998, McKnight, Cummnings et Chervany expliquent l'émergence d'une confiance initiale dans le cadre des relations interpersonnelles et fournissent, en ce sens, plusieurs exemples de situations où ce phénomène peut-être observé : "*Initial trust situations occur naturally, when an employee or manager is newly hired or transferred, when cross-functional teams are forms, when salespeople or consultants call, when mergers bring two sets of employees together, or when a new joint venture begins*" (1998, p. 474)

Figure 3 : Le modèle de McKnight, Cummings et Chervany (1998)



Selon ce modèle, la décision de faire confiance se fonde essentiellement sur trois modalités d'évaluation : la personnalité (*disposition to trust*), c'est-à-dire la disposition de chaque individu à faire confiance; les institutions (*institution-based trust*) qui s'apparentent aux règles, habitudes, routines, conventions et qui agissent comme support pour légitimer et sécuriser les actions; et les processus cognitifs (*cognitive processes*) qui se réfèrent principalement à la réputation et aux processus de catégorisation. Ces trois modalités agissent alors ensemble ou de façon séparée pour évaluer les comportements ainsi que les intentions positives du partenaire (*trusting beliefs*). L'évaluation des comportements et attitudes (*trusting beliefs*) relatifs à la compétence, à la bienveillance et à l'intégrité (caractéristiques évoquées dans le modèle de Mayer *et al*. et reprises ici par McKnight *et al*.) influe donc de manière significative sur la décision d'un individu à faire confiance ou pas à son partenaire.

En somme, selon le modèle proposé, la décision de faire confiance dépend fortement de la personnalité d'un individu à accorder sa confiance (pour McKnight *et al*., la personnalité est le fruit de l'éducation et de l'expérience d'un individu). Elle repose essentiellement sur l'évaluation des comportements et attitudes positives manifestées par la partie adverse en se basant essentiellement sur des processus cognitifs ainsi que sur une appréciation positive (en fonction de la personnalité) des mécanismes et garanties institutionnelles.

Le modèle proposé par McKnight, Cummings et Chervany (1998) retient, ainsi, plusieurs éléments conceptuels déjà exposés dans le modèle de Mayer, Davis et Shoormann (1995). Parmi ces concepts, les auteurs retiennent la propension d'un individu à faire confiance (*trustor's propensity*, pour Mayer *et al*.; *Disposition to trust,* pour McKnight *et al.*) ainsi que les qualités inhérentes au comportement du partenaire (capacité, bienveillance, intégrité) qui représentent des qualité perçues (*perceived trustworthiness*, pour Mayer *et al.*), des croyances fondées sur les intentions positives (*trusting beliefs*, pour McKnight *et al*.) et qui amènent un individu à décider de faire confiance ou pas (*Trusting intention*, pour McKnight *et al*.).

En ce qui concerne les facteurs occultés par Mayer *et al*. (1995), McKnight, Cummings et Chervany (1998) évoquent plusieurs éléments pouvant être associés aux processus cognitifs de la confiance. Il s'agit d'éléments informationnels et cognitifs permettant d'évaluer les comportements et attitudes des partenaires. Parmi ces éléments, les auteurs distinguent les processus de catégorisation (*categorization processes*) et les éléments favorisant une certaine illusion de contrôle (*illusions of control process*). Les processus de catégorisation font référence à la réputation, aux stéréotypes et à l'appartenance à un groupe de référence. Il s'agit d'éléments externes à la relation, que les individus utilisent pour appréhender une situation nouvelle et la comparer à une situation connue. Les illusions de contrôle, font référence, quant à elles, aux actions entreprises par les individus pour tester la capacité de leurs partenaires et les rassurer sur leur degré de contrôle. Si l'on reprend l'exemple des auteurs, un individu peut, ainsi, évaluer son partenaire, si celui-ci fournit des réponses pertinentes à ses questions.

Au-delà de ces processus cognitifs, les auteurs soulignent également l'importance des institutions dans la décision de faire confiance. Il s'agit principalement des règles (le contrat par exemple), normes (assurance qualité par exemple), routines et conventions qui offrent une certaine assurance quant à la sécurité (*structural assurance belief*) et à la normalité de la situation (*situational normality belief*).

Le modèle proposé par McKnight *et al*. (1998) permet, ainsi, de mieux comprendre le processus de création d'une confiance rapide et impersonnelle en l'absence d'interactions et d'expériences préalables. Les deux modèles présentés dans cette section reflètent les deux positionnements théoriques majeurs qui peuvent être observés dans les travaux relatifs à la construction de la confiance. Pris ensemble, ces deux modèles théoriques favorisent l'appréhension des différents éléments pouvant intervenir dans le processus de création de la

confiance. Ils mettent, ainsi, en lumière différentes sources et antécédents. Les théories traditionnelles mentionnent l'importance des sources d'information internes à la relation pour expliquer la création de la confiance, alors que les théories orientées vers l'explication de la confiance initiale, évoquent davantage des sources d'information externes à la relation.

Forte de ce constat, nous proposons, dans la section suivante, de recenser les différentes sources et antécédents qui ont été mentionnés par les chercheurs, issus de ces deux positionnements, pour expliquer l'instauration de la confiance au niveau interpersonnel et/ou interorganisationnel.

3.1.2. SOURCES ET ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE

La revue de la littérature concernant les sources et antécédents de la confiance fait ressortir une diversité et une multitude de facteurs. Au regard de l'abondance des antécédents évoqués dans la littérature, nous jugeons opportun de soumettre notre analyse à un exercice de classification afin de mettre en lumière les points de similarités et de divergences entre ces différents facteurs (voir Tableau IX).

Nous présenterons, dans cette partie, les antécédents mentionnés dans la littérature (portant à la lumière des deux sources d'informations préalablement identifiées : les sources internes et externes à la relation. Il faut noter, toutefois, que ce processus de classification exclut trois facteurs mentionnés dans la littérature : la prédisposition personnelle, les opportunités futures et l'interdépendance.

En ce qui concerne la prédisposition personnelle, elle fait référence (comme nous l'avons vu préalablement au point 3.1.1) à la disposition d'une personne à faire confiance. Elle influe, en ce sens, sur l'évaluation des antécédents provenant de sources internes ou externes à la relation. Quant aux opportunités futures et à l'interdépendance, elles représentent davantage des caractéristiques pouvant être associées à une forme de confiance calculée.

Tableau IX : Sources et antécédents de la confiance

	Antécédents	Terminologies (Auteurs)
Sources d'information externes	Performance actuelle	- Current performance (Sztompka, 1999) - Outstanding technology (Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000) - First-market-technologies (Sydow, 1998) - Realistic judgemnet (Sydow, 1998) - Partnering competencies (Blomkvist et Stähle, 2000) - Professionalism (Blomkvist et Stähle, 2000) - Skills, know-how (Luhmann, 1979; Hosmer, 1995; Zaheer *et al*., 1998; Zucker, 1986)
	Réputation	- Reputation (Barney et Hansen, 1994; Zucker, 1986; Creed et Miles, 1996; McKnight *et al*., 1998; Doney et Cannon, 1998; Luhmann, 1979; Zaheer *et al*., 1998; Sako et Helper, 1998; Jenings et al., 2000; Dallenbach et Davenport, 2004; Ariño et al., 2005)
	Catégorisation	- Categorization processes (McKnight *et al*., 1998; Zucker, 1986) - Unit grouping (McKnight *et al*., 1998) - Role (Creed et Miles, 1996; Kramer, 1999)
	Stéréotypes	- Social similarity: education, character, personality (Zucker, 1986; Creed et Miles, 1996; Parkhe, 1998; Sztompka, 1999) - Stereotypes (McKnight *et al*., 1998; Parkhe, 1998)
	Garanties institutionnelles	- Prices for outstanding technology (Blomkvist et Stähle, 2000) - Quality certificate (McKnight *et al*., 1998) - Certification (Zucker, 1986; Parkhe, 1998) - Institutional affiliations (Zucker, 1986; Ariño, 2005)
Sources d'information internes	Expériences antérieures	- Prior interaction (Zaheer *et al*., 1998; Gulati et Sytch, 2008; Luhmann, 1979; Zucker, 1986; Zhang et Jia, 2009; Parkhe, 1998) - History of past interactions (Kramer, 1999) - Prior experiences (Bigley et Pearce, 1998; Ganesan, 1994; Mayer *et al*., 1995; Dallenbach et Davenport, 2004; Ariño et al., 2005; De Jong et Woolthuis, 2008)
	Familiarités	- Familiarity (Sako et Helper, 1998; Dyer et Chu, 2000; Gulati et Sytch, 2008; Luhmann, 1995)
	Valeurs partagées	- Shared values (Jones et George, 1998; Kramer et Tyler, 1995; Ybarra et Turk, 2009; Doney et Canon, 1998) - Shared views (Das et Teng, 1998; Sydow, 1998) - Convergence of goals (Das et Teng, 1998; Sydow, 1998)
	Culture organisationnelle	- Organizational culture (Creed et Miles, 1996; Blomkvist,2000) - Values and norms (Creed et Miles, 1996) - Managerial philosophy (Sydow, 1998)
	Règles et normes communes	- Norms and rules (Sztompka, 1999; Nonaka, 1996; Sydow,1998 - Social norms (Doney et Canon., 1998; Jenings et al., 2000)
	Interdépendance	- Mutual interdependency (Luhmann; 1995; Sydow, 1998; Creed et Miles,1996; De Jong et Woolthuis, 2008) - Dependence (Ganesan, 1994; Doney et Canon, 1998) - Negotiation style : win-win (Luhmann, 1995) - Reciprocity (Creed et Miles, 1996; Ring et Van de Ven, 1992) - Asset specificity (Buckley et Casson, 1998; Ybarra et Turk, 2009;Ganesan, 1994; Zaheer et Venkatram, 1995; Sako et Helper)
	Opportunités futures	- Shadow-of-the-future (Axelrod, 1984; Sydow, 1998; Gulati et Sytch, 2008; Sako et Helper, 1998; Parkhe, 1998)
	Prédisposition personnelle	- Disposition to trust (McKnight *et al*., 1998; Bigley et Pearce, 1998; Sztompka, 1999) - Trustor's propensity (Mayer *et al*., 1995)

Parmi les antécédents pouvant être associés à des sources d'information externes, nous pouvons recenser : la performance actuelle, la réputation, la catégorisation, les stéréotypes et les garanties institutionnelles.

- **La performance actuelle** (Sztompka, 1999) se réfère aux actions, comportements et résultats actuels du partenaire. Au niveau individuel, il s'agit des compétences et expertises reconnues et démontrées par le partenaire (Luhmann, 1979; Hosmer, 1995; Zaheer *et al*., 1998; Zucker, 1986). Il peut s'agir de compétences techniques (savoir-faire, expertise) comme de compétences managériales (Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000), ou partenariales (Blomkvist, 2006). Au niveau inter-organisationnel, la performance actuelle peut s'apparenter aux capacités techniques et technologiques reconnues (Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000) ou encore aux avancées technologiques et aux spécificités techniques détenues par une organisation (Sydow, 1998).
- Parmi les sources d'information externes à la relation, **la réputation** est l'un des antécédents les plus évoqués dans la littérature (Barney et Hansen, 1994; Zucker, 1986; Creed et Miles, 1996; Doney et Cannon, 1998; Luhmann, 1979; Zaheer *et al*., 1998, Sako et Helper, 1998; Jenings et al., 2000; Dallenbach et Davenport, 2004; Ariño et al., 2005…). Elle se révèle être essentielle lorsqu'il n'existe pas de liens ou d'expériences antérieures (McKnight *et al*., 1998). Vecteur du passé du comportement de l'entreprise, la réputation contribue à fournir certains indices permettant d'anticiper les actions futures du partenaire.
- De la même manière, **la catégorisation** (McKnight *et al*., 1998; Zucker) permet d'obtenir certains indices quant à la fiabilité du partenaire. L'appartenance à un organisme reconnu peut influencer la perception que l'on peut avoir sur un individu ou une organisation (McKnight *et al*., 1998). L'appartenance à une certaine catégorie sociale ou bien encore le rôle joué par un individu dans une organisation (Creed et Miles, 1996; Kramer, 1999), influence également, dans une certaine mesure, le jugement que l'on peut porter sur une personne. En ce qui à trait **aux stéréotypes** (McKnight *et al*., 1998; Zucker, 1986; Creed et Miles, 1996; Parkhe, 1998; Sztompka, 1999) il s'agit, là encore, d'un exemple de catégorisation qui permet d'évaluer la similarité sociale (Zucker, 1986; Creed et Miles, 1996; Sztompka, 1999).
- **Les garanties institutionnelles** peuvent aussi agir comme support à la création de la confiance (Blomkvist et Stähle, 2000; McKnight *et al*., 1998; Zucker, 1986; Parkhe, 1998;

Ariño, 2005). Les prix, les diplômes, les certificats ou les affiliations sont autant d'institutions qui garantissent la qualité et donc la compétence et le sérieux du partenaire.

Ces antécédents exogènes à la relation permettent, ainsi, de créer une confiance initiale. Toutefois, les sources d'information internes constituent des antécédents probablement plus fiables pour juger de la qualité et de la fiabilité du partenaire (Barney et Hansen, 1994). Parmi les sources d'information internes, nous pouvons recenser dans la littérature plusieurs éléments relatifs aux expériences antérieures, à la familiarité, aux valeurs partagées, à la culture organisationnelle et aux règles et normes communes.

- **Les expériences antérieures** font référence aux interactions passées avec le partenaire (Zaheer *et al*., 1998; Gulati et Sytch, 2008; Luhmann, 1979; Zucker, 1986; Zhang et Jia, 2009) à l'historique des relations (Kramer, 1999). Elles peuvent être similaires à celle actuelle, comme elles peuvent être plus générales et donc considérées indépendamment de la substance des faits passés (Sztompka, 1999). Dans ce deuxième cas, c'est l'unité et la cohérence des comportements passés de l'autre qui vont permettre de porter un jugement sur sa loyauté, son efficacité ou sa bienveillance.
- L'accumulation des interactions passées favorise également une certaine **familiarité** (Sako et Helper, 1998; Dyer et Chu, 2000; Gulati et Sytch, 2008; Luhmann, 1995). Cette familiarité procure ainsi les informations nécessaires sur les préférences, les intérêts, les dispositions, les compétences et les intentions du partenaire.
- En outre, comme le mentionne Coleman (1990), l'accumulation des interactions passées permet de créer **un capital social**. Les valeurs partagées (Jones et George, 1998; Kramer et Tyler, 1995; Ybarra et Turk, 2009; Doney et Canon, 1998), la construction d'une culture (Creed et Miles, 1996; Sydow, 1998), l'établissement de règles et normes communes (Creed et Miles, 1996; Sydow, 1998; Sztompka, 1999; Doney Cannon, 1998) constituent autant d'éléments contribuant à la formation d'un capital social. Selon Coleman (1990) ces règles, normes, routines et conventions forment un capital qui ne loge ni dans les qualifications des individus (capital humain) ni dans les lieux physiques de production (capital physique) mais dans la structure inhérente des relations entre les agents.

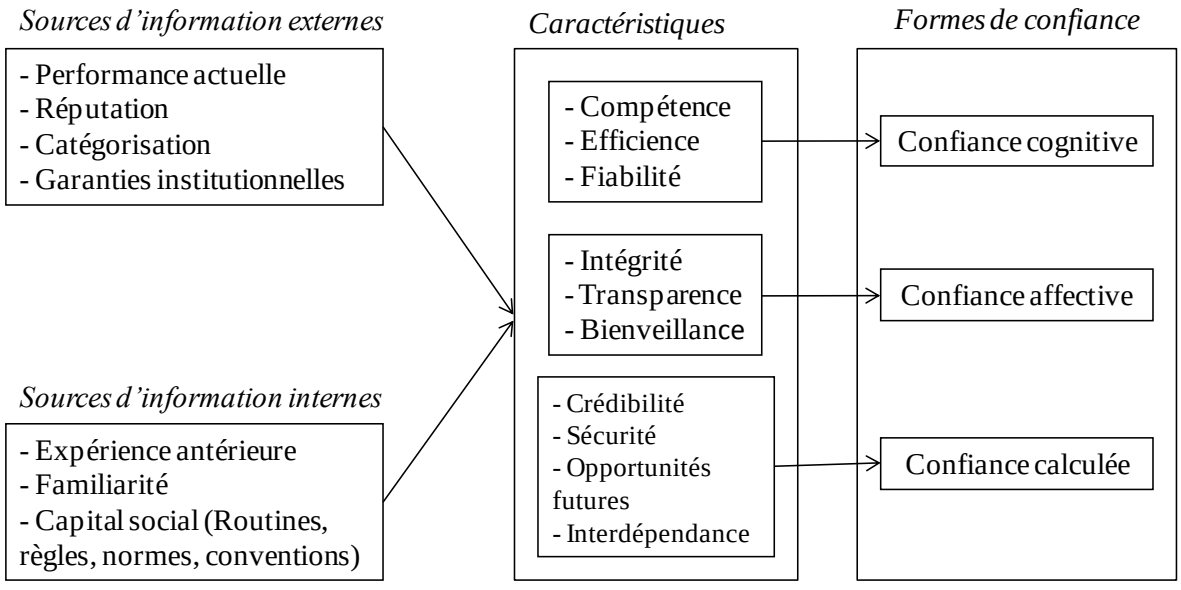
Ainsi, l'accumulation d'expériences antérieures favorisant la familiarité et l'établissement d'un capital social apportent certaines assurances et garanties sur les comportements et attitudes futures du partenaire.

Cette recension des différents antécédents évoqués dans la littérature nous permet de mieux appréhender et distinguer les éléments relatifs à l'émergence d'une confiance initiale, de ceux relatifs à la construction d'une confiance basée sur les interactions. Nous proposons, dans la section suivante, de mettre en perspective ces deux positionnements afin d'obtenir une vision intégrative, et donc plus globale, du processus de création de la confiance.

3.1.3. MISE EN PERSPECTIVE

À la lumière des divers antécédents recensés dans la littérature (3.1.2), et en considérant leurs effets sur l'instauration de la confiance (3.1.1), il devient possible de proposer un modèle illustrant le processus de création de la confiance.

Figure 4 : Le processus de création de la confiance



Le modèle présenté intègre les deux perspectives théoriques de construction de la confiance : celle accordant une large place aux interactions préalables, c'est-à-dire aux informations endogènes à la relation; et celle s'appuyant sur des informations externes pour expliquer le phénomène de la confiance initiale. Ces sources d'information sont reliées toutes deux aux caractéristiques comportementales, puisque celles-ci contribuent à évaluer les comportements, valeurs et attitudes des partenaires. Les caractéristiques évoquées par Mayer *et al*. (1995) et reprises ensuite par McKnight *et al*., (1998) font référence à la capacité, la bienveillance et l'intégrité. Pour autant, la recension des différentes caractéristiques présentées dans la littérature (confère chapitre 2) a révélé plusieurs autres qualités comportementales distinctes. Parmi ces qualités, plusieurs se réfèrent à des caractéristiques d'ordre rationnel menant celui qui les évalue à une confiance davantage basée sur le calcul.

En fait, comme le notent Anderson et Weitz (1989), la plupart des recherches ont adopté une conception restrictive de la confiance en se limitant à une approche psychosociologique ou sociologique. Or, pour Fenneteau (1998), la confiance dans une relation d'affaires est également calculée et la compréhension de celle-ci doit donc être complétée par une approche beaucoup plus économique. Parmi les caractéristiques relatives à une approche rationnelle de la confiance, notre analyse (2.2.2) nous a conduite à identifier trois antécédents : la crédibilité, la sécurité et la perspective d'opportunités futures. Toutefois, une revue de la littérature intégrant plusieurs contributions économiques (3.1.2) a révélé l'existence d'un quatrième facteur, fréquemment cité dans les études sur les alliances : l'interdépendance (Luhmann; 1995; Sydow, 1998; Ganesan, 1994; Doney et Canon, 1998; Creed et Miles, 1996; Ring et Van de Ven, 1992; De Jong et Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009; Buckley et Casson, 1998; Ybarra et Turk, 2009;Ganesan, 1994; Zaheer et Venkatram, 1995, Sako et Helper, 1998). L'interdépendance, exprimée généralement en termes de synergie des compétences, semble être un autre élément de la confiance calculée. La complémentarité des compétences permet, en effet, de préserver la congruence des objectifs de chaque partenaire (Doney et Canon, 1998), et conduit chacun d'eux à agir dans le meilleur intérêt de la relation (Luhmann, 1995; Sydow, 1998). Forte de ce constat, nous avons donc rajouté cette nouvelle notion à nos caractéristiques associées à la forme rationnelle de la confiance.

Dans le modèle présenté (Figure 4), l'évaluation positive des différentes caractéristiques contribue à l'émergence d'une forme particulière de confiance. Ce processus est cohérent avec

les modèles proposés par Mayer *et al*. (1995) ou bien encore McKnight *et al*. (1998). Toutefois, à la différence de ces auteurs, nous ne présentons pas la confiance comme un construit unidimensionnel, mais comme un construit pouvant revêtir trois formes particulières (confère chapitre 2). Le modèle présenté dans cette section offre ainsi une vue plus détaillée du processus de création de la confiance.

Néanmoins, il faut noter que nous avons volontairement occulté de notre modèle la prédisposition d'un individu à faire confiance. Bien que cet élément conceptuel ait été évoqué dans les deux modèles théoriques, nous n'avons pas jugé opportun de l'intégrer à notre analyse, et ce, pour plusieurs raisons :

- Nous estimons, tout d'abord, que dans le cadre d'une relation interorganisationnelle, un tel construit perd de sa pertinence. En effet, la décision de faire confiance au projet et à la relation, ne relève pas seulement de la décision d'un individu, mais repose plutôt sur une décision collective. Dans le cadre d'une alliance dans le secteur de la biotechnologie, par exemple, les membres de la direction d'une entreprise doivent s'assurer ensemble qu'à l'intérieur de leur organisation, les scientifiques, autant que les gestionnaires, ont une réelle confiance envers les compétences ou l'intégrité du partenaire. La prédisposition à faire confiance offre donc moins d'intérêt dans le cadre particulier des relations inter-firmes. D'ailleurs, comme le note Kim (1995) la plupart des chercheurs ayant étudié ces relations ont évacué ce concept.
- En outre, la prédisposition à faire confiance est une variable particulièrement complexe qui nécessite certainement de réaliser une analyse psychosociologique pour bien saisir la personnalité des individus à faire confiance et l'influence que pourraient avoir certaines variables, telles que la culture ou bien encore le bagage intellectuel et social, sur celle-ci. Or, comme le stipule Féron (2004), il est difficile d'appréhender un tel construit sans se soumettre nécessairement à une analyse réductionniste et biaisée, dans la mesure où celui-ci se réfère à des qualités intrinsèques de nature psychologique.
- Par ailleurs, le fait d'exclure cette dimension n'affecte en rien la compréhension de la construction de la confiance dans la mesure où celle-ci s'instaure grâce à l'appréciation positive que font les individus de certaines caractéristiques liées à la relation ou au comportement du partenaire en se basant sur certaines sources d'informations. En définitive, ce qui importe, est davantage de saisir les différentes informations sur lesquelles

> se basent les individus pour apprécier les caractéristiques jugées dignes de confiance et moins la manière dont ceux-ci évaluent et estiment positivement ces informations. Au fond, ce qui est utile pour le chercheur c'est de connaitre les informations qui permettent aux individus d'évaluer positivement (en fonction de leur personnalité) certaines caractéristiques.

Le modèle que nous proposons nous permet, en ce sens, de mieux comprendre le processus de création de la confiance. Il intègre, en effet, les sources d'informations internes mais aussi externes à la relation qui fournissent aux individus certains éléments permettant d'évaluer plusieurs caractéristiques, aux niveaux individuel ou organisationnel qui peuvent motiver l'émergence de différents types de confiance.

La mise en lumière d'un tel processus nous permet donc de mieux comprendre l'émergence et l'instauration des différentes formes de confiance. Toutefois, l'appréhension des processus ou modalités permettant de maintenir ou de faire évoluer et développer ces différentes formes reste encore difficile à cerner. Plusieurs chercheurs ont souligné cette difficulté (Sydow, 1998; Hung *et al*., 2003; Blomkvist, 2006; Li, 2008; Ybarra et turk, 2009) et certains d'entre eux (Sydow, 1998; Hung *et al*., 2003; Blomkvist, 2006) ont alors préconisé l'adoption d'une perspective davantage constructiviste pour mieux appréhender le processus de développement de la confiance. À l'instar de ces chercheurs (Sydow, 1998; Hung *et al*., 2003; Blomkvist, 2006), nous proposons dans la partie suivante, de soumettre notre analyse de la confiance à la souscription d'une approche constructiviste en retenant essentiellement certains éléments issus de la théorie structurationniste (Giddens, 1984; Luhmann, 1995).

3.2. L'APPROCHE STRUCTURATIONNISTE

"Although the separation of trust, trustworthiness, and trust propensity has clarified the structure of the literature (...) numerous questions remain unanswered".
Colquitt, Scott et LePine, 2007, p. 910.

"Theory of structuration offers a more informative and realistic view of the constitution of interorganizational trust than most other theoretical approaches".
Sydow, 1998, p. 32

L'exploration du phénomène de la confiance, sa construction et son développement peuvent s'appuyer sur plusieurs soubassements théoriques issus des perspectives constructivistes, principalement abordés et mis en lumière à travers l'approche structurationniste. Parmi les perspectives constructivistes, la théorie de la structuration développée par Anthony Giddens (1984) offre, en effet, une approche théorique particulièrement intéressante pour appréhender les processus de construction, de maintien et d'évolution de la confiance (Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000; Sydow et Windeler, 2004).

Selon cette théorie, la confiance, bien qu'attachée à un certain nombre de propriétés structurelles, de caractéristiques individuelles ou organisationnelles, est principalement produite et reproduite via l'action et l'interaction (Sydow, 1998, p.36). La confiance, en ce sens, est appréhendée comme la résultante de la confrontation entre l'action des individus et la structure, ce qui implique que la relation entre les acteurs et la structure est moins conçue comme un dualisme, comme le suggèrent les sociologues ou les économistes, mais davantage comme une dualité. Cette conception théorique rejette ainsi l'idée d'un dualisme réducteur isolant l'acteur et la structure. Elle écarte, de ce fait, la plupart des conceptions économiques (de même que les seules perspectives théoriques rattachées à l'explication de la confiance initiale) qui occultent le contexte social et accordent une trop grande place à la rationalité des individus que l'on suppose particulièrement bien informés et compétents. Elle exclut également certaines approches sociologiques (comme la plupart des théories traditionnelles de la

confiance) qui accordent une large place aux influences sociales et laissent entendre que le sens des actions échapperait aux individus enfermés dans le respect de ces normes et règles sociales.

En conceptualisant la confiance comme le résultat du jeu subtil et récursif de l'action et de la structure (Blomkvist et Stähle, 2000), l'approche structurationniste évite, de ce fait, toute conception « sous-socialisée » de la confiance, telle que généralement présentée dans les théories économiques, de même que toute conception « sur-socialisée » de la confiance, comme fréquemment exposée par la plupart des sociologues (Granovetter, 1985). Cette théorie permet ainsi de réconcilier, dans une même tentative d'explication, les dualismes généralement présentés comme des perspectives analytiques opposées. La compréhension de la confiance, à la lumière de la théorie de la structuration, offre ainsi une vision plus réaliste et intégrative de la confiance que la plupart des autres approches théoriques (Sydow, 1998). Elle introduit également certaines conceptions et éléments conceptuels, pouvant fournir des pistes intéressantes pour comprendre les processus et modalités liés au développement de la confiance interorganisationnelle.

Nous proposons, donc, dans la première partie de cette section, de présenter les principaux éléments conceptuels de la théorie de la structuration en les appliquant au contexte particulier de la confiance interorganisationnelle (3.2.1). La mise en lumière de ces éléments nous conduira par la suite à retenir deux principales modalités favorisant le maintien et le développement de la confiance (3.2.2). Au terme de cette section (3.2.3), nous proposerons finalement un modèle théorique général et intégrateur regroupant dans une même perspective les divers concepts étudiés au chapitre 2 et les différents antécédents et modalités évoqués dans ce chapitre.

3.2.1. LA THÉORIE DE LA STRUCTURATION

Développée originellement pour comprendre les rapports sociaux et leur évolution, la théorie générale de la structuration présentée par Anthony Giddens (1984) se dresse avant tout comme une théorie du social fondée sur les acteurs et leurs pratiques. Bien qu'elle ne soit pas directement dédiée aux problématiques managériales, cette théorie offre toutefois, pour les sciences de gestion, « *un cadre privilégié pour concevoir l'action organisée dans des termes souvent présentés comme exclusifs ou irréconciliables* » (Giordano, 1998, p.3). Couramment

appliquée dans les problématiques organisationnelles reliées notamment aux technologies de l'information (Orlikowski, 1992; Gléonnec, 2004), à la communication (Giordano, 1998) et aux ressources humaines (Bailly, 1998), elle commence également à être utilisée dans quelques travaux (Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000; Hung *et al*, 2003) pour éclairer la compréhension de la confiance dans le cadre des alliances. Plusieurs concepts clés de la théorie de la structuration peuvent être effectivement mobilisés pour éclairer le processus de construction et de développement de la confiance interorganisationnelle, comme la dualité de la structure, la récursivité de la pratique sociale ou bien encore les règles et les ressources, qui constituent ce que Giddens nomment indifféremment : la structure, le structurel ou les propriétés structurelles. Nous présenterons, dans cette partie, ces principaux concepts en mettant l'accent sur leur signification et leur pertinence dans le contexte particulier de la confiance interorganisationnelle.

- **La dualité de la structure**

La dualité de la structure, c'est-à-dire la conception de la structure comme moyen et résultat de l'action, est un des messages centraux de la théorie de la structuration de Giddens (Sydow, 1998). Les structures des systèmes sociaux, à la lumière de cette théorie, sont à la fois « *des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents qui font partis de ces systèmes* » (Giddens, 1987, p. 15). En d'autres termes, ces structures sont à la fois contraignantes, puisqu' « *elles fixent des limites sur l'éventail d'options dont dispose un acteur ou un ensemble d'acteurs, dans un contexte donné* » (Giddens, 1987, p. 235) ; mais sont également habilitantes, étant donné qu'elles sont utilisées et reconstituées, par ces mêmes acteurs, comme autant de ressources et de règles à travers leurs actions. En conséquence, la structure et l'action ne sont pas séparées puisque les structures ne contraignent pas seulement les actions mais permettent aussi l'action (Sydow, 1998). De la même manière, « *la structure n'a de réalité empiriquement saisissable qu'actualisée dans l'action et l'interaction* » (Giddens, 1987, p. 345). Cette dualité entre l'action et la structure constitue l'un des fondements théoriques majeurs de la théorie de la structuration développée par Giddens (1984).

Ce principe de la dualité de la structure trouve également son sens dans l'explication de la construction de la confiance interorganisationnelle (Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000). La confiance, telle qu'exposée précédemment, repose sur l'évaluation de plusieurs sources

d'informations qui représentent en fait autant de propriétés structurelles définissant le cadre dans lequel se situe l'action. Ces propriétés structurelles sont à la fois contraignantes, mais également habilitantes, puisqu'elles sont utilisées et interprétées par les acteurs dans le cadre de leur relation pour donner du sens et créer ainsi une relation de confiance (Gléonnec, 2004).

Les structures, en ce sens, interviennent davantage comme des supports ou des guides influençant les relations de confiance. Comme le notent Sydow et Windeler (2003, p. 77), à cet égard : "*from a structurationist perspective, under no circumstances do structures determine trustful or trust-enhancing actions. Rather, they influence, guide, and shape these action*". Les comportements des acteurs ne sont donc pas déterminés par les structures. Un acteur n'obéit pas à des stimulis quelconques (Giddens, 1987). L'action émerge plutôt des significations qu'un individu attribue aux situations et actions des autres. Un individu peut donc produire une action différente pour un même stimulus, de la même manière qu'il peut attribuer aussi un sens différent à ce qui apparait être une même action. Tout dépend du moment et de la situation à l'intérieur de laquelle l'action se produit (Giddens, 1987).

En somme, si les structures définissent certaines propriétés, ce sont véritablement les acteurs, qui par leurs habiletés sociales (pour reprendre les termes de Giddens), leurs compétences, leurs expériences et leurs émotions, interprètent et s'approprient ces structures par l'action et l'interaction, en créant et recréant ainsi une relation de confiance. La confiance est donc produite, mais également reproduite, via la mobilisation de propriétés structurelles qui constituent progressivement des ressources et des règles de signification que les individus utilisent pour donner du sens, un support et une légitimité à leurs actions (Sydow, 1998; Gléonnec, 2004; Blomkvist, 2006). Cette conception dialectique de la relation entre l'action et la structure débouche ainsi sur une dynamique concrétisée par la récursivité des activités.

- **<u>La récursivité de la pratique sociale</u>**

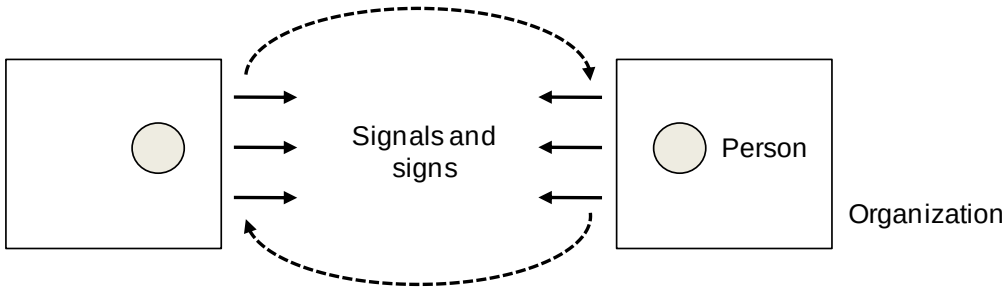
Reconnaitre la récursivité de la pratique sociale est le second message central formulé par Giddens dans la théorie de la structuration (Sydow, 1998). Cette idée de récursivité signifie que les pratiques sociales (institutions, routines stabilisées au sens de Giddens) peuvent être répétées un nombre indéfini de fois par l'application des mêmes propriétés structurelles, de la même règle de sens. La référence continue des agents aux propriétés structurelles (les structures des systèmes sociaux) et la reproduction de ces mêmes structures donnent lieu à ce que Giddens

(1984) nomme la récursivité de la pratique sociale. La construction sociale, à la lumière de ce principe de récursivité, procède d'un perpétuel va et vient de l'individu aux prises avec son environnement qui recrée en permanence les conditions de son activité (Gléonnec, 2004). Au fur et à mesure que l'acteur s'approprie, de façon consciente, les règles et les ressources immanentes des structures sociales, ces règles et ressources deviennent institutionnalisées et sont alors reproduites, dans un deuxième temps, de façon quasi-inconsciente (Sydow et Windeler, 2003). La récursivité de la pratique sociale sous-tend ainsi l'apparition d'une relation circulaire[10], « *une boucle génératrice dans laquelle les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit* » (EdgarMorin, 1995, p. 3). Cette idée de récursivité peut également être mobilisée pour éclairer le processus de construction de la confiance interorganisationnelle.

La confiance, en accord avec ce principe de récursivité, n'est pas seulement un résultat, mais représente aussi le processus même par lequel les acteurs construisent la coopération (Sydow, 1998). La confiance, en ce sens, se crée, se co-crée et se recrée par expérimentations successives (Lewicki et Bunker, 1995). Elle est évaluée constamment, de façon consciente ou inconsciente, à partir des indices ou signaux dans les comportements des acteurs ou dans les structures organisationnelles. Selon Blomkvist et Stähle (2000, p. 5): *"trust is built by individual or organizational structures, which are evaluated as signs of trustworthiness. (…) Thus, parties in an emerging relationship, constantly, consciously or unconsciously evaluate trustworthiness from the indices or signals in others' speech and behaviour*". Ce principe de récursivité est ainsi mis en lumière, par les auteurs, à travers le schéma présenté à la page suivante.

[10] Cette relation peut également être rapprochée de l'apprentissage en double boucle d'Argyris et Schon (1978) qui caractérise le fait que l'apprentissage modifie les règles de l'action et pas seulement l'action elle-même. Cette démarche par itération successive, peut être appréhendée comme un apprentissage par et dans l'action.

Figure 5 : Le processus itératif de la confiance selon Blomkvist et Stähle, (2000, p.6)



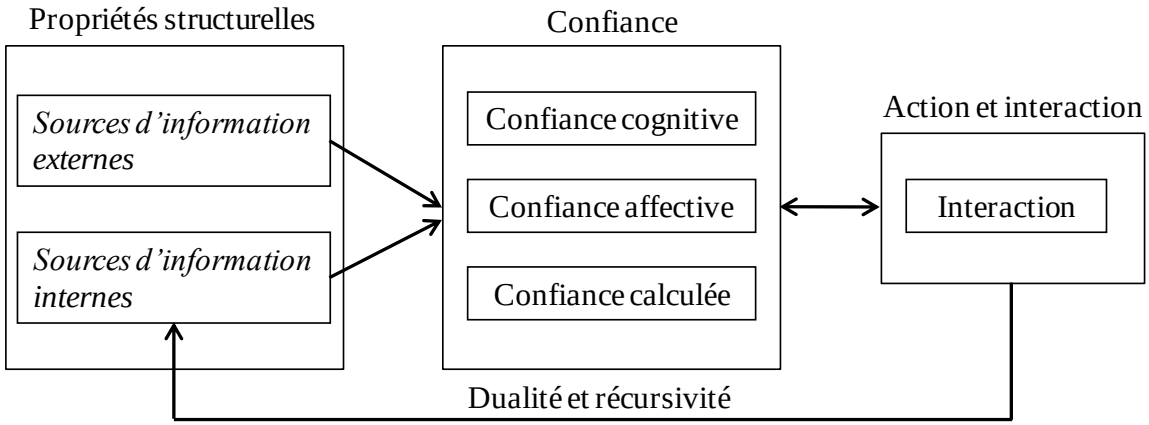
La confiance, en accord avec ce principe de récursivité, est produite mais également reproduite via la mobilisation de propriétés structurelles et s'institutionnalise à travers l'action et l'interaction. La référence continue des agents aux propriétés structurelles (les structures des systèmes sociaux) et la reproduction de ces mêmes structures, donnent lieu à ce que Giddens (1984) nomme la récursivité de la pratique sociale. La « routinisation » des relations de confiance (pour reprendre le terme employé par Giddens) cristallise celles-ci dans les structures et le fonctionnement du système social, à partir desquelles s'établissent de nouvelles relations de confiance qui structurent à leur tour le système (Luhmann, 2001). La structuration mutuelle de la confiance s'inscrit donc, de manière progressive, dans les éléments et les règles de fonctionnement du système social. La confiance ainsi produite et reproduite forme une sorte de capital social (Coleman, 1990), devenant elle-même une structure prise pour acquis dans le contexte de la relation (Blomkvist, 2006). D'un point de vue structurationniste, la confiance peut donc s'appréhender comme le résultat du jeu subtil et récursif de l'action et de la structure (Blomkvist et Stähle, 2000). Elle représente en ce sens, comme le soulignent Sydow et Windeler (2004, p.77) un produit et un sous-produit des pratiques sociales, qui sont intentionnellement ou non intentionnellement produites et reproduites à travers l'action dans des contextes sociaux[11].

Ces principes de dualité et de récursivité de l'action et de la structure, présentés dans la théorie de la structuration, offrent ainsi une perspective nouvelle et particulièrement intéressante pour éclairer le processus de construction et de développement de la confiance interorganisationnelle. La mobilisation de ces principes fondamentaux, combinés aux concepts

[11] Cit. "*From a structurationist perspective, (...) trust and control are products as much as byproducts of social practices; that is, they are intentionally and unintentionally produced and reproduced through action in social contexts*".

précédemment évoqués dans les parties précédentes, nous conduisent à proposer le schéma de synthèse ci-après présentant la confiance à la lumière de la dualité et de la récursivité.

Figure 6 : La confiance interorganisationnelle à la lumière des principes de dualité et de récursivité.

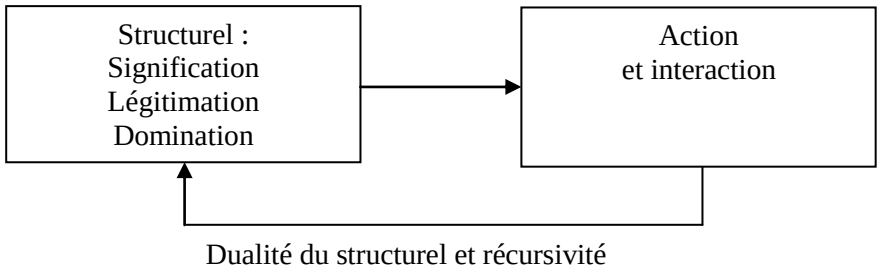


À travers ce schéma, la confiance interorganisationnelle est présentée comme le résultat de la confrontation entre la structure et l'action. À la lumière des principes de dualité et de récursivité, elle apparait autant comme un revenu qu'un moyen de l'interaction. Comme nous venons tout juste de le mentionner, la confiance repose sur l'évaluation de plusieurs sources d'informations, qui constituent autant de propriétés structurelles pouvant être mobilisées par les acteurs pour guider et influencer leurs actions. Ces structures, en ce sens, loin de déterminer la nature des relations, servent davantage comme des supports ou des guides influençant les relations de confiance. La confiance ainsi produite crée ainsi un nouveau cadre structurel que les acteurs s'approprient progressivement en s'y référant dans leurs actions et leurs interactions (Sydow, 1998, p.47). Ces nouvelles relations de confiance structurent à leur tour le système en formant une sorte de capital social, une source d'information interne. Un tel processus mène alors à un renforcement récursif de la confiance interorganisationnelle. Non seulement la confiance se crée par l'interprétation et l'appropriation des structures individuelles ou organisationnelles (Blomkvist et Stähle, 2000) mais elle devient, elle-même, une structure prise pour acquis, une ressource de domination, de légitimation et de signification.

- **Le structurel : ressource de domination, règles de signification et de légitimation**

Afin d'expliquer clairement ce que sous-tend le principe de récursivité de l'action et de la structure, Giddens introduit le concept du « structurel » qui, contrairement à l'idée de la structure, permet de tenir compte du caractère à fois contraignant et habilitant d'un système social structuré et structurant (Giddens, 1987). Le concept du structurel est défini par Giddens comme l'ensemble des règles et ressources engagées de façon récursive dans la production des systèmes sociaux. Plus précisément, le structurel comprend l'ensemble des règles de signification, de légitimation et les ressources de domination. Ces trois dimensions constituent les conditions et les résultats de l'action, tel qu'il apparait dans le schéma ci-après.

Figure 7 : La dualité et la récursivité du structurel selon Giddens (1984)



- **Les règles de signification** concernent les codes, règles sémantiques et signes partagés qui permettent aux acteurs de construire du sens et de développer des conduites adaptées sur le plan de l'action et de l'interaction (Giddens, 1987). Ces significations sont ainsi créées à travers un processus évolutionnaire et itératif dans l'interaction entre les individus et les organisations (Blomkvist et Stähle, 2000).
- **Les règles de légitimation** font référence aux fondements normatifs et moraux de l'institution auxquels l'individu est soumis. La légitimation est une dimension qui peut se concevoir comme la justification des actions d'un individu par des normes, des valeurs et des codes moraux (Giddens, 1987). Elle permet aux structures de guider l'acteur par l'habilitation liée au respect des règles ou par la sanction liée à leur transgression. Derrière le concept de légitimation, se trouve donc l'idée de la régulation normative.

- **La domination** concerne, quant à elle, la capacité des individus à mobiliser des ressources à travers le pouvoir (Giddens, 1987). Ce pouvoir peut s'exercer sur les objets à travers les ressources d'allocation ou sur les personnes par l'intermédiaire des ressources d'autorité. Le pouvoir (ressources financières, humaines et technologiques) est considéré de manière positive par Giddens comme la capacité à produire des résultats. La domination exprime donc le degré de capacité d'action des acteurs au sein de l'organisation (Goglio, 2003).

À la lumière des principes de dualité et récursivité, la confiance peut-être également constituée et reconstituée sur la base des trois dimensions évoquées par Giddens.

La confiance interorganisationnelle peut-être produite et reproduite via des règles de signification que les agents utilisent pour donner du sens et interpréter la relation interorganisationnelle comme un contexte d'action sécurisant et digne de confiance (Sydow, 1998). Ces règles de signification établissent des théories implicites ou des images des organisations (Barnes, 1981) qui peuvent accroitre le développement de la confiance si les agents se réfèrent à elles dans leur interaction.

La confiance peut être également impliquée dans le réseau des règles de légitimation que les acteurs appliquent pour évaluer les actions et les évènements (Sytdow et Windeler, 2003, p. 77). Elle peut ainsi être interprétée comme une règle de légitimation à laquelle les agents se réfèrent, via des normes sociales, dans le but de sanctionner un comportement ou un évènement particulier qui ne serait pas digne de confiance (Sydow, 1998, p. 40)

Enfin, elle peut être considérée comme une ressource autoritaire et allocative et être utilisée par les agents pour intervenir puissamment dans les séquences d'interaction (Sydow et Windeler, 2003, p. 77). Comme le souligne Sydow (1998, p. 41), "*recursively reproduced trust relations serve as a form of social capital, which is a specific kind of authoritative resource making possible actions that might otherwise not be feasible"*.

Développer et maintenir une relation de confiance, suppose donc l'existence et l'accès respectif à des ressources autoritaires et allocatives. Cela requiert également la volonté et la capacité des agents à interpréter adéquatement les actions pouvant être jugées digne de confiance, en se référant aux règles prévalantes de signification et de légitimation (Sydow, 1998). La théorie de la structuration permet ainsi d'éclairer les processus de maintien et de développement de la

confiance interorganisationnelle à la lumière des propriétés structurelles utilisées de façon récursive dans l'interaction. Quelques modalités favorisant l'interaction ont été suggérées par certains chercheurs structurationnistes (Giddens, 1987; Sydow, 1998; Blomkvist et Staähle, 2000) et identifiés dans certains travaux s'intéressant à la confiance interorganisationnelle (Anderson et Weitz, 1989; Creed et Miles, 1996; Whitener *et al*., 1998; Ybarra et Turk, 2009). Nous proposons, dans la partie suivante, de présenter ces modalités facilitant l'interaction et donc le développement de la confiance interorganisationnelle.

3.2.2. LES MODALITÉS FACILITANT L'INTERACTION ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE

Parmi les modalités facilitant l'interaction, la plupart des auteurs structurationnistes considèrent que la communication et le recours aux règles et normes sociales constituent autant d'éléments favorisant l'appropriation et la reproduction de comportements confiants (Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000). Dans la théorie de la structuration, Giddens (1984) mentionne en effet que l'interaction nécessite une forme de communication (qui permet de faciliter les schémas d'interprétation et de signification), l'exercice du pouvoir (au moyen du contrôle des ressources) et la possibilité d'une sanction (dans le cas d'une transgression aux normes ou règles sociales).

L'importance de la communication et le recours nécessaire aux règles et normes sociales ont alors été retenus dans la plupart des travaux ayant emprunté le positionnement structurationniste pour appréhender la construction et le développement de la confiance interorganisationnelle (Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000; Gléonnec, 2004). L'hypothèse d'une relation significative entre la communication, les règles ou normes sociales et la confiance a par ailleurs été corroborée dans plusieurs recherches dédiées à la compréhension de la confiance (Creed et Miles, 1996; Doney et Canon, 1997; Whitener et al., 1998; Ybarra et Turk, 2009). Une analyse de la littérature orientée vers les facteurs favorisant le développement et le maintien de la confiance, nous a effectivement conduite à révéler l'importance de ces éléments tout en distinguant d'autres modalités pouvant également influer sur les relations de confiance (voir Tableau X présenté à la page 81).

Parmi les principales modalités identifiées dans la littérature, nous pouvons retenir : l'importance de la communication, le recours aux règles et normes sociales, mais également les valeurs partagées, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, et le recours aux règles contractuelles et formalisées.

L'établissement et le recours aux règles et normes sociales, le partage des valeurs communes et la construction d'une culture constituent ce que Coleman (1990) nomme le capital social. Un tel capital se construit progressivement dans l'interaction et crée un cadre sécurisant à mesure que les acteurs se l'approprient et le rendent ainsi légitime. Il permet en cela de créer une sorte d' « assurance structurelle » qui ne loge pas nécessairement dans les règles et structures formelles. Pour autant, l'établissement d'une structure organisationnelle et la constitution de règles formelles ne doivent pas être négligées, car elles permettent, elles-aussi, de créer un climat sécurisant propice à la confiance. La construction d'un capital social et la possibilité de recourir aux structures et règles formelles constituent ainsi, ce que nous avons choisi d'appeler, une « assurance structurelle » qui favorise le maintien et le développement de la confiance.

L'assurance structurelle est un concept que nous avons emprunté à McKnight *et al*. (1998) pour regrouper les divers éléments tangibles et intangibles énoncés dans littérature qui permettent de sécuriser les actions et de renforcer la confiance. Pour autant, il est à noter que les auteurs, à l'origine de ce concept, considèrent uniquement les garanties structurelles, contractuelles ou institutionnelles comme seules sources d'assurance. Notre revue de la littérature nous conduit toutefois à élargir ce concept pour y intégrer également les valeurs, normes et règles sociales partagées.

Au regard des divers éléments énoncés dans la littérature, nous pouvons donc regrouper et identifier deux principales modalités facilitant l'interaction et favorisant ainsi la construction de la confiance : la communication et l'assurance structurelle. Le tableau ci-après recense les différents éléments abordés dans la littérature à la lumière de ces deux principales modalités.

Tableau X : Modalités favorisant l'interaction et la construction de la confiance

COMMUNICATION	
Communication	- Frequency, clearness and openness of interorganizational communication (Anderson et Weitz, 1989; Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000) - Quantity and quality of communication (Luhman, 1979; Sako, 1992, Sydow, 1998)
Informations échangées	- Frequency and accuracy of provided information (Whitener *et al*., 1998) - Sharing sensitive information (Doney et Canon, 1997; Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000) - Information exchanges and advanced warning (Ariño et al., 2005) - Formal and informal sharing of information (Anderson et Narus, 1990, Ybarra et Turk, 2009) – Multiplexity of communication: information and emotion (Sydow, 1998) - Frequency of interactions (McAllister, 1995) - Proactive, Open and prompt information (Mishra, 1996; Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000) - Reciprocity and mutuality of provided information (Doney et Canon, 1997)
Relation entre la communication et l'assurance structurelle	- Communication allows for the exchange of information such as shared values, goals and objectives (Blomkvist et Stähle, 2000; Gléonnec, 2004; Krishnan *et al*., 2006; Ybarra et Turk, 2009,) - Communication increases the opportunity for better mutual understanding (Sydow, 1998) - Organizational practices and processes to ensure regular communication (Blomkvist et Stähle, 2000; Mishra, 1996)
ASSURANCE STRUCTURELLE	
Valeurs partagées	- Socialization (Zucker, 1986; Nonaka, 1996) : informal meetings, inter-firm visits, group-identity : kick-offs, celebrations (Blomkvist et Stähle, 2000) - Creating shared meanings (Zucker, 1986; Sydow, 1998) - Shared goals and visions (Das et Teng, 1998) - Ritual and symbols (Nonaka, 1996) - Shared views (Das et Teng, 1998; Sydow, 1998) - Convergence of goals (Das et Teng, 1998; Sydow, 1998)
Culture organisationnelle	- Organizational culture (Creed et Miles, 1996; Whitener *et al*., 1998) - Values and norms (Creed et Miles, 1996) - Consistency in partner management philosophy: honesty, openness and keeping promises (Creed et Miles, 1996; Sydow, 1998)
Règles et normes sociales communes	- Organizational social control and sanctions (Creed et Miles, 1996; Sydow, 1998) - Norms and rules (Nonaka, 1996; Sydow, 1998; Sztompka, 1999) - Social norms (Doney *et al*., 1998) - Rule of signification: behavioural integrity (Sydow, 1998; ; Whitener *et al*., 1998; Blomkvist et Stähle, 2000) - Leadership style : delegation, rewards (Whitener *et al*., 1998)
Structure organisationnelle	- Clear organizational roles (Creed et Miles, 1996) - Clarity of organizational structure (Whitener *et al*., 1998; Blomkvist et Stähle, 2000) - Organizational practices and policies (Whitener *et al*., 1998) - Delegation for decision-making, identify decision-makers and key persons (Creed et Miles, 1996; Blomkvist et Staähle, 2000)
Règles formelles	- Possibility of legal procedures (Zucker, 1986; Shapiro, 1987; McKnight *et al*., 1998; Gléonnec, 2004) - Formal meetings, reports...(Sako, 1992; Shapiro *et al*., 1992) - Contracts (Shapiro, 1987; McKnight *et al*., 1998)

- **La communication**

L'existence d'une relation significative entre la communication et la confiance a été soutenue et démontrée dans de nombreux travaux, tant au niveau intra qu'au niveau inter-organisationnel (Ybarra et Turk, 2009). La majorité des théoriciens de la confiance s'accordent sur le caractère crucial et prépondérant d'une communication fréquente et fiable (Luhman, 1979; Sako, 1992, Sydow, 1998; Whitener *et al*., 1998; Blomkvist et Stähle, 2000). La communication est d'ailleurs entendue, dans la plupart des travaux, comme le partage d'informations fiables et fréquentes entre les entreprises partenaires. Elle peut se définir comme « *the formal as well as informal sharing of meaningful and timely information between firms* » (Anderson et Narus, 1990, p. 44). De nombreux auteurs (Doney et Canon, 1997; Sydow, 1998; Whitener *et al*., 1998; Blomkvist et Stähle, 2000; Ybarra et Turk, 2009) considèrent, en ce sens, que la quantité et la qualité des informations échangées favorisent et stimulent l'émergence et l'accroissement des relations de confiance. Une des raisons principalement évoquées réside dans le fait que la communication accroit l'opportunité pour une meilleure compréhension mutuelle et favorise une plus grande prévisibilité des comportements de chacun à travers les significations partagées (Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000). Elle permet également de rendre « plus visible » les caractéristiques (compétences, intentions, comportements) des acteurs ainsi que leur positionnement dans le réseau interorganisationnel (Sydow, 1998). La fréquence et la qualité de la communication constitue donc un prérequis nécessaire pour le développement d'une relation de confiance.

La fiabilité des informations échangées de même que la variété des contenus (ou multiplexité pour reprendre le terme employé par Sydow, 1998) peuvent influer positivement sur la qualité de la communication. Au-delà des informations basées sur les faits, les acteurs peuvent effectivement échanger des informations sur leurs sentiments, leurs intentions ou leurs émotions et développer, en ce sens, une meilleure compréhension mutuelle qui peut venir renforcer la relation de confiance (Li, 2008).

En outre, la franchise des informations peut également stimuler la constitution de la confiance interorganisationnelle (Anderson et Weitz, 1989; Doney et Canon, 1997; Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000). Les informations sensibles et pertinentes doivent être données rapidement (Doney et Canon, 1997; Sydow, 1998) tout comme les aspects négatifs qui doivent

être également révélés (Blomkvist et Stähle, 2000). Comme le souligne, à juste titre, Blomkvist et Stähle (2000, p.11), *« Parties may be quite frank of their internal competencies and weaknesses. Informing of delays in schedules shows concern for the resource-constrained small party and can enhance trust* ».

Pour autant, la fréquence et la qualité de la communication ne doivent pas être unidirectionnelles. Pour que la communication suscite réellement la confiance, il doit y avoir une nécessaire réciprocité, c'est-à-dire un échange mutuel d'informations sensibles et pertinentes. Comme l'ont noté Donney et Canon (1997), la divulgation mutuelle d'informations sensibles permet, non seulement de limiter les comportements opportunistes, mais traduit également l'attitude de confiance d'un partenaire vis-à-vis de l'autre dans la mesure où chacun d'eux se met délibérément dans une situation de vulnérabilité.

En somme, pour que la communication favorise et stimule la confiance interorganisationnelle, les informations échangées doivent être fréquentes, fiables, pertinentes, variées, honnêtes et réalisées sur une base réciproque.

- **L'assurance structurelle**

Comme nous l'avons évoqué plus haut, nous avons choisi de réunir, sous cette terminologie, les divers éléments relatifs à la construction d'un capital social et ceux plus formels et explicites qui permettent de sécuriser les actions et de renforcer la confiance.

Parmi ces différents éléments, les valeurs communes, progressivement construites et partagées par les membres d'un même réseau, favorisent une meilleure anticipation des comportements de l'autre et stimulent, de ce fait, l'engagement et la confiance dans la relation (Das et Teng, 1998; Sydow, 1998). Grâce à la socialisation (Zucker, 1986; Nonaka, 1996), aux rencontres informelles (Blomkvist et Stähle, 2000), et aux interactions répétées, les acteurs parviennent à s'accorder ainsi sur les buts et les objectifs de l'échange et sur l'importance de certaines valeurs (Zucker, 1986; Das et Teng, 1998; Sydow, 1998). Ces valeurs communes progressivement partagées permettent ainsi de donner un sens et une direction à la relation. Comme le soulignent Ybarra et Turk (2009, p. 67), « *Shared values refers to the extent that partners to an exchange have common beliefs regarding the importance of the motives for transacting as well as the goals and objectives of the exchange* ».

La cohérence et la constance des comportements vis-à-vis de ces valeurs permettent alors de créer une culture organisationnelle qui constitue une plate-forme favorable pour la constitution et le développement de la confiance (Creed et Miles, 1996). Cette culture organisationnelle véhicule, en effet, un ensemble de valeurs qui, au fur et à mesure de leur appropriation, constituent autant de règles et de normes sociales permettant de sécuriser les actions et de renforcer en ce sens, la confiance interorganisationnelle (Sydow, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000).

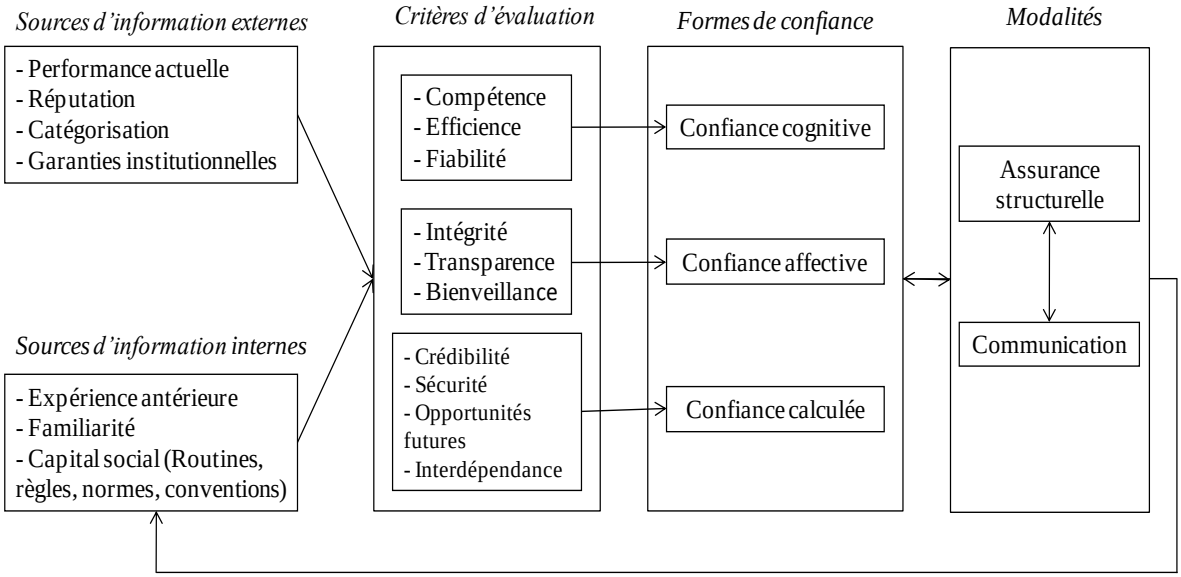
En outre, le caractère sécurisant du contexte peut être également renforcé par l'existence de règles formelles qui structurent les comportements et contribuent ainsi à réduire les risques et les incertitudes (Creed et Miles, 1996). La clarté des rôles (Creed et Miles, 1996), des pratiques et des politiques (Whitener *et al*., 1998; Blomkvist et Stähle, 2000) et la possibilité de recourir aux procédures légales (Shapiro, 1987; McKnight *et al*., 1998) constituent autant de garanties qui réduisent la perception du risque et favorisent le maintien et le développement de la confiance.

L'assurance structurelle combinée à une communication fréquente et efficace facilite ainsi l'interaction et favorise l'appropriation et la reproduction de comportements confiants. Ces deux modalités permettent de structurer les relations et de participer au maintien et au développement d'une relation de confiance. Une forte corrélation peut être, par ailleurs, observée entre la communication et l'assurance structurelle. Certaines pratiques organisationnelles (comme l'utilisation de progiciel de gestion intégrée, l'élaboration de rapports de progrès ou la planification de réunions formelles), peuvent être, effectivement, mises en place pour assurer une communication rapide ou régulière (Blomkvist et Stähle, 2000; Mishra, 1996). De façon moins formelle, la culture organisationnelle peut également stimuler et renforcer la communication. La fréquence et la qualité de la communication peuvent permettre, en retour, une plus grande appropriation des valeurs, règles et normes sociales. Comme le soulignent Ybarra et Turk (2009, p. 66): "*communication allows for the exchange of information such as shared values, goals and objectives; key factors related to trust*". La communication permet, ainsi, d'influencer l'assurance structurelle qui l'influence également en retour. Une forte corrélation peut donc être observée entre ces deux modalités qui permettent de renforcer le développement de la confiance interorganisationnelle.

3.2.3. LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE INTERORGANISATIONNELLE : UN MODÈLE THÉORIQUE INTÉGRATEUR

À la lumière des deux principales modalités identifiées précédemment (3.2.2) et des principes de dualité et de récursivité sous-jacents à la théorie de la structuration (3.2.1), il nous est désormais possible de proposer un modèle général, intégrateur et novateur permettant d'éclairer les processus de création et de développement de la confiance interorganisationnelle.

Figure 8 : Processus de création et de développement de la confiance



Le modèle présenté regroupe dans une même perspective les antécédents et éléments pouvant être reliés au processus de création de la confiance (tels que présentés dans la partie 3.1.3 et illustrés dans la Figure 4) et les divers éléments et modalités favorisant sont maintien et son développement.

Le schéma proposé permet ainsi de mieux comprendre l'émergence et la création d'une relation de confiance à partir de sources d'information internes et externes recueillies et retenues par les acteurs pour évaluer les comportements, valeurs et attitudes de leurs partenaires. Ces sources d'information mobilisées et interprétées par les acteurs constituent autant de propriétés structurelles influençant la création d'une confiance, cognitive, affective et/ou calculée.

La confiance ainsi produite est, par ailleurs, renforcée progressivement dans l'interaction par les différents acteurs. L'assurance structurelle et la communication facilitent cette interaction en favorisant, de ce fait, l'appropriation et la reproduction de comportements confiants. La confiance, à la fois produite et également reproduite par les acteurs, s'institutionnalise progressivement et forme une sorte de capital social pouvant être ainsi mobilisé en tant que source d'information interne. Ce renforcement récursif de la confiance interorganisationnelle est illustré dans notre schéma par la boucle reliant les modalités aux sources d'information internes. Ce processus s'avère cohérent avec les théories traditionnelles de la confiance qui accordent une large place aux expériences antérieures et notamment à l'importance du capital social.

Le caractère dynamique de la confiance peut donc s'appréhender à travers la mobilisation de propriétés structurelles (les informations) que les agents s'approprient et reproduisent par l'interaction. Une relation circulaire peut ainsi être soulignée en positionnant la confiance aussi bien comme un revenu que comme un moyen de l'interaction.

3.3. CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons tenté d'éclairer les différents éléments participant à la création et au développement de la confiance. Face aux contradictions et aux lacunes observées dans la littérature pour appréhender sa dynamique, nous avons mobilisé plusieurs théories et avons étudié les plus récents travaux portant sur la construction de la confiance interorganisationnelle. Au terme de notre recension des écrits, nous sommes parvenue à proposer un modèle théorique permettant de mieux comprendre les processus de création et de développement de la confiance en intégrant les différents concepts mentionnés dans le chapitre 2 et les divers éléments et approches théoriques mobilisés dans ce chapitre.

Le modèle proposé doit toutefois être confronté aux relations de confiance telles qu'elles sont vécues et appréhendées par les partenaires dans le cadre de leurs échanges pour véritablement saisir les éléments susceptibles de faciliter la construction de celles-ci. Face aux imprécisions et aux lacunes de la littérature, plusieurs interrogations subsistent, en effet, concernant les processus de création et de développement des différentes formes de confiance.

- En ce qui concerne le processus de création de la confiance, nous avons constaté des divergences importantes entre les deux principales approches théoriques ayant appréhendé la dynamique de ce construit. Certaines approches (empruntant la perspective sociale traditionnelle et s'appuyant sur le modèle proposé par Mayer, Davis et Schoorman, 1995) accordent une large place aux expériences antérieures et aux sources d'informations internes. Tandis que d'autres (s'appuyant sur le modèle proposé par McKnight, Cummings et Chervany, 1998), considèrent qu'il est possible de créer la confiance sans nécessairement avoir tissé de liens antérieurs avec ses partenaires. Le modèle proposé par McKnight *et al*. (1998) stipule, en ce sens, que plusieurs informations externes peuvent stimuler l'émergence et la création de diverses formes de confiance. Face à ces contradictions, nous avons choisi de réunir les deux approches théoriques en retenant les antécédents pouvant provenir à la fois de sources d'informations internes et externes à la relation. Nous nous interrogeons toutefois sur ceux qui participent réellement à l'émergence des trois formes de confiance et sur les antécédents qui pourraient influer davantage sur l'une ou l'autre de ces formes.

- En outre, comme les approches traditionnelles de la confiance n'ont pas permis d'appréhender les processus de construction de celle-ci, nous souhaitons vérifier également si les différents éléments issus de la perspective structurationniste (Giddens, 1984; Sydow, 1998) sont bien susceptibles de pouvoir nous aider pour appréhender les modalités pouvant influer sur le maintien et le développement des diverses formes de confiance.

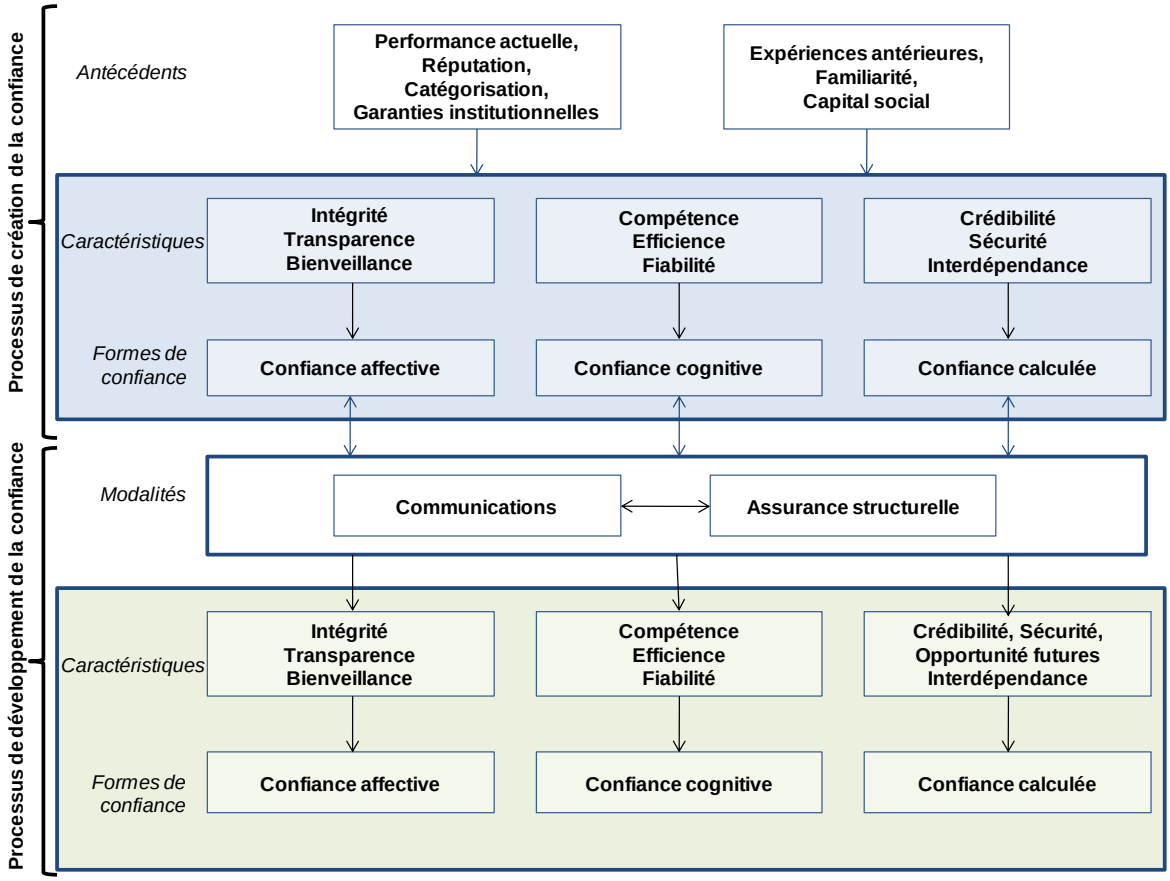
Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons finalement enrichir la compréhension de ces processus et préciser les relations qui peuvent exister entre les antécédents et modalités participant à la construction des différentes relations de confiance en les analysant dans le contexte particulier des alliances stratégiques opérant dans le secteur de la biotechnologie. Au terme de notre recension des écrits sur la confiance, nous pouvons donc formuler notre principale question de recherche comme suit :

QR 1 : Comment se créent et se développent les trois formes de confiance au sein des alliances stratégiques en biotechnologie ?

À travers ce questionnement, nous souhaitons éclairer autant les principaux antécédents participant à la création des trois formes de confiance que les modalités favorisant le maintien et le développement de celles-ci.

Pour nous aider à appréhender de façon optimale ces différents éléments, nous avons adapté le modèle théorique présenté dans la section 3.2.3 de ce chapitre. Le cadre conceptuel proposé ci-après permet ainsi d'optimiser les différents éléments et relations que nous souhaitons éclairer. Loin d'être déterministe, il représente davantage un support pour faciliter notre recherche et sera bien évidemment sujet à des adaptations une fois que nous l'aurons confronté aux données empiriques.

Figure 9 : Cadre conceptuel



Le cadre conceptuel étant désormais fixé, nous proposons dans le chapitre suivant d'analyser et d'éclairer, à présent, le cadre contextuel spécifique à notre recherche : les alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie.

CHAPITRE 4

LES ALLIANCES STRATÉGIQUES EN BIOTECHNOLOGIE

Les alliances stratégiques offrent un terrain de recherche particulièrement intéressant pour appréhender la construction de la confiance interorganisationnelle. Plusieurs auteurs (Byrne, 1993; Parkhe, 1998; Dyer et Chu, 2003; Ybarra et Turk, 2009) ont effectivement souligné l'importance de la confiance dans la conduite managériale des alliances stratégiques. Elle apparait dans de nombreuses études comme un mécanisme fondamental permettant de soutenir et de renforcer la coopération (Parkhe, 1998; Lui et Ngo, 2004) grâce, notamment, à son caractère stabilisateur endiguant tout comportement opportuniste et malveillant (Byrne, 1993). Dans les alliances stratégiques, en effet, l'incertitude est très élevée étant donné la forte interdépendance des partenaires et l'imprévisibilité de leurs comportements. Le risque relationnel auquel s'exposent les partenaires ne peut être complètement circonscrit dans un contrat et la confiance s'érige, alors, comme une composante essentielle pour la stabilité et le maintien de la relation (Notebloom *et al*., 1997; Das et Teng, 1998).

L'incertitude et le risque relationnel auxquels sont soumis les partenaires sont d'autant plus importants lorsque la coopération nécessite un transfert de savoir-faire. Dans les secteurs de haute technologie et, plus spécifiquement, dans le domaine de la biotechnologie, la nécessité d'accéder à des ressources spécialisées et de partager avec ses partenaires des connaissances critiques et facilement appropriables rend la confiance particulièrement importante et essentielle (De Jong et Woolthius, 2008). Comme le soulignent, à cet égard, Ybarra et Turk (2009, p. 63), "*Technological alliances face special risks of opportunistic behaviour by alliance partners because specialized and easily appropriable knowledge is shared. For high technology alliances characterized by uncertainty, interdependence, and the need for timely and open exchange of information, trust may be particularly important*".

La diversification et la complexification du champ des connaissances et des compétences nécessaires pour développer et mettre en marché un nouveau médicament ou une nouvelle technologie obligent, en effet, les entreprises de biotechnologie à combiner leurs ressources et

leurs compétences avec plusieurs partenaires stratégiques, que ce soit pour la recherche et le développement ou encore pour la commercialisation. La complexification accrue des connaissances, combinée à la nécessité de conquérir rapidement le marché mondial dans ce secteur, multiplient inéluctablement les interdépendances et les complémentarités entre un grand nombre d'entreprises spécialisées dans le domaine de la biotechnologie. Les entreprises de biotechnologie, qui sont majoritairement des petites et moyennes entreprises fondées en grande partie par des chercheurs, ne peuvent effectivement disposer de l'ensemble des compétences permettant de conduire, de façon isolée, l'intégralité du processus de recherche et développement (Powell *et al*., 1996; Niosi, 2003; De Jong et Woolthius, 2008; Al-Laham *et al*., 2010). Pour survivre et performer, elle doivent nécessairement multiplier les accords de collaboration en s'associant avec des partenaires stratégiques disposant de ressources et de compétences clés de façon à consolider leurs capacités d'innovation. Selon le dernier rapport publié par PricewaterhouseCoopers (2010), il semblerait d'ailleurs que les entreprises de biotechnologie soient une des catégories d'entreprises qui recourent le plus aux accords technologiques.

Pour accéder plus rapidement à des ressources complémentaires ou additives, les petites et moyennes entreprises dédiées à la biotechnologie multiplient effectivement les accords de collaboration auprès de divers acteurs en les impliquant dans différentes activités de leur chaîne de valeur (Baum *et al*., 2000; Depret et Hamdouch, 2004; De Jong et Woolthius, 2008; Al-Laham *et al*., 2010). Durant les phases de recherche, elles s'associent généralement avec des organismes publics de recherche (les centres de recherche universitaires, les hôpitaux, les instituts ou laboratoires de recherche spécialisés) ou bien encore avec d'autres entreprises de biotechnologie. À un stade plus avancé de la recherche et du développement, elles peuvent poursuivre une relation de collaboration avec d'autres entreprises de biotechnologie ou bien encore s'associer avec de grandes entreprises multinationales (entreprises pharmaceutiques, entreprises agro-alimentaires ou chimiques) disposant de laboratoires et de centres spécialisés pour effectuer des essais à grande échelle et fournir ainsi les résultats nécessaires à la constitution d'une demande d'autorisation de mise sur le marché. Ces grandes multinationales interviennent également en aval du processus, durant la phase de commercialisation qui nécessite des ressources, des équipements et des infrastructures spécialisées. Ces différentes alliances, associant des acteurs très diversifiés, peuvent recouvrir plusieurs formes contractuelles. Comme le mentionnent, à cet égard, Al-Laham, Amburgey et Baden-Fuller

(2010, p. 792): "*Strategic alliances within the field of biotechnology have taken a number of different forms including collaborative R&D, licensing agreements and marketing or distribution agreements*."

Pour autant, bien que plusieurs accords puissent être effectivement observés, peut-on, réellement qualifier toutes ces manœuvres coopératives d'alliances stratégiques? Au regard de la littérature, il est intéressant de noter qu'il n'existe pas de réel consensus entre les auteurs sur les différents types d'accords pouvant s'apparenter aux alliances stratégiques dans le secteur particulier de la biotechnologie. Pour les uns, seuls les accords de recherche et/ou développement doivent être retenus (De Jong et Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009); pour les autres, il convient également de prendre en considération les *joint ventures* (Harrigan, 1985), les accords de co-développement (Pisano, 2006) et les contrats de licence (Powell *et al*., 1996; Baum *et al*, 2000; Silverman et Baum, 2002; Mangematin, 2003). D'autres encore, excluent les *joint ventures* pour ne retenir que les accords de recherche et les contrats de licence (Stuart *et al*., 2007; Al-Laham *et al*., 2010).

Face au désaccord manifeste des auteurs pour circonscrire les différents types d'accords devant être retenus, nous proposons, dans la première partie de ce chapitre, de présenter les principales caractéristiques des alliances stratégiques à la lumière des diverses théories qui se sont penchées sur ce phénomène. Ce détour par la littérature nous permettra d'identifier les accords qui pourront être réellement associés aux alliances stratégiques dans le secteur particulier de la biotechnologie. La deuxième partie de ce chapitre sera alors consacrée à l'étude approfondie de ces différents types d'accords. Après avoir précisé et délimité les contours du secteur de la biotechnologie en Amérique du Nord, nous analyserons plus particulièrement les différentes formes d'alliances stratégiques intervenant dans ce secteur.

4.1. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES : FONDEMENTS THÉORIQUES

> *"In international business, the term cooperative venture is often used merely to signify some alternative to 100 percent equity ownership of foreign affiliate: it may indicate a joint venture, an industrial collaboration agreement, licensing, franchising, subcontracting, or even a management contract or countertrade agreement".*
> *Buckley et Casson, 1988, p. 30.*

Le phénomène de collaboration entre entreprises, qui connaît un développement fulgurant depuis le début des années 1980, a conduit plusieurs chercheurs à se pencher sur les motivations, les comportements et les avantages offerts par une telle option stratégique. Un certain nombre d'auteurs, issus de disciplines aussi diverses que l'économie, la sociologie ou la psychosociologie, ont ainsi contribué à alimenter les recherches autour du phénomène particulier des alliances stratégiques.

Malgré les nombreux travaux que l'on recense désormais sur ce phénomène, force est de reconnaître qu'il existe encore un foisonnement terminologique et une polysémie des discours lorsqu'il s'agit de définir ce que recouvre le terme d'« alliance stratégique » (Fernandez, 1995). Parmi les terminologies rattachées à cette notion (stratégie de coopération, réseau de relations, partenariat stratégique..), certains peuvent en effet y inclure les accords de recherche et développement (De Jong et Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009), les accords de licences croisés (Powell *et al*., 1996; Baum *et al*, 2000), les contrats d'approvisionnement à long terme (Harrigan, 1987; Anderson et Narrus, 1990), les accords intersectoriels (Baum *et al*., 2000; Zaheer *et al*., 1998) ou bien encore les *joint ventures* (Harrigan, 1985; Lorange et Roos, 1992). En dépit de la difficulté à définir les contours de l'alliance, il est toutefois possible de distinguer, dans la littérature, trois principes directeurs caractérisant les alliances stratégiques :

(1)- la conduite d'une action commune et l'indépendance totale des partenaires en dehors du champ de l'alliance;
(2)- une mise en commun des ressources et compétences;
(3)- l'accès aux avantages de la coopération pour chaque partenaire.

Afin de bien cerner les implications et les enjeux derrière chacune de ces caractéristiques, nous proposons, dans cette section, d'appréhender chacune d'elles à la lumière des différents corpus théoriques qui se sont penchés plus spécifiquement sur l'une ou l'autre de ces caractéristiques.

4.1.1. LA CONDUITE D'UNE ACTION COMMUNE

Une première caractérisation des alliances peut se faire, par défaut, en distinguant une alliance stratégique d'une relation de sous-traitance classique (Sultan-Taïeb, 2007). La sous-traitance traditionnelle est, généralement, une relation de court terme qui est utilisée dans le cas où le donneur d'ordre cherche à obtenir un avantage de coût sur une marchandise parfaitement spécifiée *ex-ante*. Cette forme d'externalisation reste, essentiellement, basée sur une procédure de prise de commande avec cahier des charges où le sous-traitant intervient davantage comme un exécutant, ne participant ni à l'élaboration ni à la conception ou au développement d'un produit (Presutti, 1992; Garrette et Dussauge 1995; Sultan-Taïeb, 2007).

À l'inverse de la sous-traitance classique, l'alliance stratégique est une relation inter-entreprises caractérisée par une certaine intégration des activités, des compétences et des ressources des différentes entreprises partenaires (Sultan-Taïeb, 2007). Les entreprises ayant recours aux alliances stratégiques s'engagent généralement sur du long terme pour entreprendre une action commune. Afin de réaliser leurs objectifs communs, elles s'accordent nécessairement pour assumer conjointement les risques, partager les pouvoirs de décision et de contrôle et définir ensemble une stratégie d'alliance. En dehors du cadre de l'alliance, les entreprises partenaires demeurent, toutefois, stratégiquement autonomes et juridiquement indépendantes (Dussauge et Garrette, 1999). L'interdépendance stratégique relève donc uniquement des objectifs et intérêts communs que partagent les entreprises.

Dans la littérature, plusieurs théories se sont attachées à cerner les motivations qui poussent les entreprises à vouloir s'associer entre elles pour entreprendre une action commune. D'après certaines théories, les entreprises s'associent ensemble, car elles possèdent des intérêts économiques communs (la théorie des « *stakeholders* »; l'école de la contingence) ou peuvent décider de s'associer ensemble parce qu'elles partagent une histoire commune (l'approche de « l'*embeddedness* »).

- **La théorie des « *stakeholders* »**

Introduite par Mason et Mitroff (1983) et développée par Freeman (1984), la notion de « *stakeholder* » renvoie littéralement au détenteur (*holder*) d'enjeux (*stake*). Les *stakeholders* représentent, en ce sens, tous les acteurs détenant, effectivement ou potentiellement, une influence décisive sur l'organisation. La théorie des *stakeholders* consiste ainsi à décrire, examiner et suggérer les pratiques de gestion de ces personnes ou groupes ayant des intérêts légitimes reliés aux activités corporatives (Donaldson et Preston, 1995).

L'apport majeur de cette théorie repose sur le postulat que différents meneurs d'enjeux (les clients, les fournisseurs, les employés, les communautés, les associations commerciales, les groupes politiques, les investisseurs et les gouvernements) participent aux « *inputs* » de l'entreprise et peuvent, en ce sens, influencer considérablement l'orientation et la gestion stratégique des organisations (Donaldson et Preston, 1995; Andriof et Waddock, 2002). L'influence des parties prenantes conduit alors les organisations à s'engager de plus en plus dans la conduite d'une action commune avec les différents acteurs auprès desquels elles partagent un certain nombre d'intérêts. Le recours aux alliances stratégiques leur permet ainsi de contrôler l'émergence de comportements imprévisibles et de limiter les incertitudes et les risques environnementaux.

Pour la théorie des *stakeholders*, les ententes interorganisationnelles résultent donc d'une manœuvre stratégique pour limiter les incertitudes et les risques environnementaux. Pour l'école de la contingence (dans cette école nous considérons l'écologie des populations développée par Hannan et Freeman, 1977; et l'approche de la contingence stratégique développée par Pfeffer et Salancick, 1977), en revanche, les entreprises recourent aux alliances davantage par nécessité que pour des raisons stratégiques.

- **L'école de la contingence**

Pour comprendre les différents mouvements coopératifs qui amènent les entreprises d'un même milieu à former des alliances, l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) offre une explication darwinienne à partir de laquelle l'interdépendance des entreprises peut être appréhendée par une analogie génétique. Selon cette perspective, la motivation des ententes interorganisationnelles résulte uniquement de la nécessité de survivre dans un environnement

qui réclame une coordination des espèces (Baumard, 2000). Plus l'incertitude est forte concernant la survie collective, plus la réorganisation génétique sera immédiate et importante (Hannan et Freeman, 1977). En fait, « *tant que l'environnement n'est pas menacé, des espèces différentes peuvent vivre de façon commensale tout en conservant certains antagonismes* » (Baumard, 2000, p. 114). Mais dès que l'environnement se complexifie, des mouvements coopératifs commencent à apparaître afin de pouvoir survivre collectivement dans le nouvel espace concurrentiel.

Ce déterminisme environnemental qui caractérise l'approche de l'écologie des populations est profondément atténué dans les approches de la contingence stratégique. En fait, si pour l'écologie des populations l'alliance correspond à un enjeu de survie collective, pour Pfeffer et Salancick (1977), elle vise davantage à comprendre les relations de pouvoir et de dépendance des ressources qui existent entre les organisations, de façon à tenter d'abaisser la dépendance ou de rendre les autres acteurs dépendants des ressources critiques. Gérer la dépendance vis-à-vis des ressources exige en effet de comprendre l'environnement, de gérer les intérêts divergents et d'imaginer des solutions pour rééquilibrer le pouvoir (Hatch, 2000).

Pour l'école de la contingence et la théorie des stakeholders, les alliances stratégiques sont donc motivées par des intérêts économiques et/ou politiques. Pour autant, comme le souligne l'approche de l'*embeddedness*, certaines entreprises peuvent choisir de s'associer entre elles, non pour des raisons économiques, mais parce qu'elles se connaissent et possèdent une histoire commune.

- **L'approche de « l'*embeddedness* »**

En adoptant une perspective beaucoup plus sociale, Granovetter (1985) replace l'acteur au cœur de la dynamique des alliances stratégiques. Selon son approche, les stratégies de collaboration ne reposent pas seulement sur des intérêts économiques et politiques (écologie des populations, école de la contingence, approche des stakeholders, entre autres..) mais également sur des comportements institutionnalisés (liés en particulier à la culture des acteurs, à l'histoire des relations). Granovetter (1985) considère en effet que les actions économiques sont fortement encastrées (« *embedded* ») dans des relations personnelles qui reposent sur des intérêts

économiques mais surtout sur des facteurs non économiques qui peuvent d'ailleurs fortement infléchir les comportements attendus.

Granovetter (1985) souligne à cet égard que beaucoup d'entreprises transigent avec des individus de réputations connues ou avec qui elles ont déjà travaillées. La réputation d'une personne est effectivement fondamentale dans les relations économiques. Grâce au réseau de relations, l'acteur est en mesure de se renseigner sur la réputation d'un individu (je fais confiance à quelqu'un qui m'est recommandé par quelqu'un en qui je fais confiance). Ces réseaux sociaux jouent donc un rôle important dans les mouvements coopératifs.

Cette perspective de « l'*embeddedness* » accorde donc une grande place aux acteurs et aux réseaux sociaux pour appréhender les mouvements coopératifs (Baumard, 2000). Elle conçoit l'entreprise comme étant enchevêtrée dans un tissu complexe de relations. L'approche de Granovetter, ainsi que les approches de la contingence et des stakeholders, mettent ainsi particulièrement l'accent sur l'interdépendance stratégique et la conduite de l'action commune pour expliquer les mouvements coopératifs. Dans ces approches, la coopération est effectivement vue comme une forme de gestion de l'interdépendance stratégique. Toutefois, la mise en commun des ressources, leur nature et leurs effets ne sont que partiellement expliqués. Il faut alors faire un détour par la théorie des ressources et compétences et la théorie des réseaux pour comprendre l'importance stratégique d'une mise en commun des ressources dans les alliances stratégiques.

4.1.2. UNE MISE EN COMMUN DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES

Une des caractéristiques fondamentales des alliances stratégiques repose sur la mise en commun de ressources et compétences au sein d'un réseau de partenaires. En fait, la plupart des alliances sont motivées par la mise en commun des ressources et compétences clés des différents partenaires. L'importance stratégique de s'associer avec d'autres pour accéder rapidement à des ressources et constituer ainsi un réseau de partenaires qui partagent, mettent en commun et échangent des actifs, a été particulièrement traitée par la théorie des ressources et compétences ainsi que par la théorie des réseaux.

- **La théorie des ressources et des compétences**

La théorie des ressources et compétences (Hamel et Prahalad, 1994; Teece, 1986; Wernerfelt, 1984) étudie le rôle des ressources, savoirs et compétences dans l'établissement et le renouvellement de l'avantage concurrentiel. Cette approche distingue généralement les ressources tangibles, qui représentent les actifs matériels de l'entreprise (tels que les équipements, les terrains, les matières premières, etc.), et les ressources intangibles qui se réfèrent aux savoirs détenus par l'entreprise (savoirs technologiques, organisationnels, etc.). Quant aux compétences, elles représentent la capacité de l'entreprise à déployer les ressources qu'elle possède (Wernerfelt, 1984). Ces compétences, qui sont intrinsèques à l'entreprise puisqu'elles sont le résultat d'un processus historique d'accumulation, sont, de ce fait, rares et difficiles à commercialiser ou à imiter vu leur caractère fortement idiosyncrasique (Wernerfelt, 1984). Ainsi, ce qui distingue fondamentalement les entreprises et explique leurs différences de performance, ce sont les ressources et compétences en leur possession (Teece, 1984). Au cœur de l'analyse figurent donc les ressources et compétences clés qui désignent l'ensemble des actifs fournissant un avantage concurrentiel à l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1994; Teece, 1986; Wernerfelt, 1984).

L'enjeu pour les firmes consiste alors à bien gérer et exploiter leurs ressources fondamentales et à s'associer avec d'autres entreprises pour acquérir des ressources complémentaires ou additives afin d'établir « *des passerelles pour les créneaux de demain et conquérir ainsi le futur* » (Hamel et Prahalad, 1994, p. 36). Selon Hamel et Prahalad (1994), les firmes doivent définitivement se focaliser sur l'exploitation d'un portefeuille de compétences clés afin de réinventer un secteur et de régénérer les stratégies fondamentales. Ils préconisent, pour y parvenir, d'accumuler des ressources en tirant profit de l'expérience des salariés ou en accédant aux ressources d'autres entreprises par des opérations conjointes ou des alliances. Le recours à la coopération est considéré comme le meilleur moyen d'accéder aux ressources stratégiques complémentaires (Teece, 1986; Wernerfelt, 1984). La coopération peut intervenir au niveau horizontal, quand des entreprises concurrentes combinent leurs ressources pour atteindre une taille critique leur permettant soit de mieux maîtriser les sources d'approvisionnement en amont, soit de réduire leurs coûts de production ou mieux desservir le marché an aval. Elle peut aussi intervenir au niveau vertical afin de mieux organiser la relation client-fournisseur. Enfin, la coopération peut aussi être de type symbiotique, quand la production d'un bien ou d'un

service n'est possible qu'à travers la combinaison des ressources d'entreprises radicalement différentes.

L'approche des ressources et des compétences conçoit donc la coopération comme un moyen stratégique de s'associer à d'autres entreprises pour acquérir rapidement des ressources stratégiques. En ce sens, elle perçoit l'entreprise comme un système ouvert en relation d'échange avec son environnement qui cherche à acquérir les ressources dont elle a besoin et à écouler sa production. Le réseau d'entreprises partenaires qui se constitue à cette fin facilite ainsi la mise en commun des ressources.

- **La théorie des réseaux**

Dans la perspective des réseaux organisationnels, le réseau est conçu comme un ensemble d'organisations reliées entre elles par une forme d'interdépendance des ressources matérielles ou non-matérielles (Emery et Trist, 1971). Le réseau est, en fait, perçu comme une forme organisationnelle « *qui limite l'engagement en actifs par la mise en commun, facilitant ainsi le développement de stratégies de globalisation. Il autorise l'acquisition de compétences et d'expertises stratégiques pour chacun des composants par la spécialisation; l'agence stratégique ayant pour mission de gérer ce cœur de compétence et de le valoriser* » (Lauriol, 1995,). Pour Quinn et Paquette (1990, p. 69), « *le réseau substitue, en effet, l'utilisation d'actifs collectifs apportés par l'entreprise dans une double optique : celle de la complémentarité, chaque entreprise étant située sur un élément de la chaîne de valeur, ou celle d'une perspective additive, pour atteindre une masse critique par la mise en commun d'actifs* ».

L'adoption d'une telle perspective permet ainsi d'appréhender l'organisation comme un nœud dans un réseau plus large en mettant l'accent sur l'utilité d'une telle configuration pour accéder plus rapidement à certaines ressources. Avec la théorie des ressources et des compétences, la théorie des réseaux permet de comprendre l'intérêt et la résultante organisationnelle d'une mise en commun des ressources dans les stratégies de collaboration. Toutefois, pour saisir les différents avantages de la coopération, il faut faire un détour par les théories des coûts de transaction et d'agence, la théorie des ressources, et la théorie de l'apprentissage organisationnel.

4.1.3. L'ACCÈS AUX AVANTAGES DE LA COOPÉRATION POUR CHAQUE PARTENAIRE

En mettant en commun leurs ressources et compétences, les entreprises partenaires d'un réseau de coopération peuvent accéder à des avantages auxquels elles ne peuvent prétendre individuellement. Parmi ces avantages, certaines théories mettent principalement l'accent sur les avantages de coûts (la théorie des coûts de transaction; la théorie de l'agence), tandis que d'autres traitent plutôt des avantages liés aux effets de taille et de synergie (la théorie des ressources et compétences) ou bien encore aux avantages liés à l'apprentissage (la théorie de l'apprentissage organisationnel).

- **La théorie des coûts de transaction**

Parce qu'elle examine le problème de la définition et du tracé des frontières de l'entreprise, la théorie des coûts de transaction joue un rôle central dans l'analyse et l'interprétation des alliances (Garrette et Dussauge, 1995). Elle propose, en effet, une justification économique (en terme de coûts) des situations où la coopération est préférable aux fusions-acquisitions, d'une part et aux simples contrats d'autre part.

L'analyse des coûts de transaction développée par Williamson (1985) se base essentiellement sur deux hypothèses comportementales : la rationalité limitée et l'opportunisme des individus. A partir de ces prémisses, Williamson (1985) considère que le choix d'une autorité patronale est justifié si les coûts de coordination par le marché s'avèrent plus élevés que les coûts de coordination par la hiérarchie. En s'appuyant sur la thèse de Coase, Williamson (1985) démontre en effet que la coordination par le marché, grâce au système de prix, peut entraîner des coûts : des coûts de découverte des prix adéquats ainsi que des coûts de négociation et de conclusion de contrat pour chaque transaction. Aussi, lorsque ces coûts sont trop élevés, c'est la coordination administrative par la hiérarchie qui peut s'imposer. Le choix du marché ou de la hiérarchie va dépendre alors de trois choses fondamentales : la spécificité des actifs, la complexité et la fréquence. Selon Williamson, les transactions avec de hauts niveaux de spécificité, de complexité et de fréquence vont plutôt s'établir à l'intérieur d'une organisation qu'à travers le marché. Pour Williamson en effet, lorsque la firme atteint une certaine taille et complexité, le recours à la hiérarchie est une modalité plus efficace de coordination des activités que la formation d'un « consensus spontané ». Cela peut se comprendre comme une

réponse à la rationalité limitée. En effet, dans une telle situation, la transmission d'informations devient plus coûteuse, les intérêts et informations divergent et la coopération est plus difficile à réaliser.

Un même schéma théorique peut aussi s'appliquer aux alliances qui sont des formes hybrides entre les transactions marchandes et l'internalisation complète, c'est-à-dire entre le marché et la hiérarchie (Garrette et Dussauge, 1995). La théorie des coûts de transaction démontre en effet que le recours à une alliance peut s'avérer économiquement optimal dans certaines situations. « *Ces situations sont celles où ni le marché, ni l'internalisation (c'est-à-dire la croissance interne de l'un des partenaires ou une fusion ou acquisition entre les firmes concernées) ne parviennent à minimiser la somme des coûts de production et de transaction* » (Garrette et Dussauge, 1995, p. 15).

La théorie des coûts de transaction stipule ainsi que les décisions des entreprises sont prises uniquement en fonction d'un contexte économique donné, avec pour seul objectif la minimisation des coûts. Le recours à l'alliance permet d'abaisser les coûts de transaction et de production. Une telle perspective économique est également adoptée par la théorie de l'agence.

- **La théorie de l'agence**

La théorie de l'agence repose sur l'analyse de la relation d'agence et des coûts d'agence. La relation d'agence peut se définir « *comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* » (Jensen et Meckling, 1976, p. 309). Toute relation contractuelle entre deux individus peut alors être considérée comme une relation d'agence (la relation entre un malade et un médecin, entre un employeur et un salarié, un propriétaire et un gestionnaire…). Pour la théorie de l'agence, cette relation pose problème du fait de la divergence et de l'asymétrie d'information entre les deux parties. La théorie insiste en effet sur le problème de l'information imparfaite, des asymétries d'information et des comportements opportunistes inhérents aux conflits d'intérêt, lesquels entraînent, pour les surmonter, des coûts d'agence. Jensen et Meckling (1976) distinguent, à cet égard, trois types de coûts d'agence :

- Les coûts de surveillance supportés par le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent et les coûts d'incitation (systèmes d'intéressement) engagés par le principal pour orienter le comportement de l'agent ;
- Les coûts d'obligation ou coûts d'engagement que l'agent peut avoir lui-même encouru pour mettre le principal en confiance (coût de motivation) ;
- Le coût d'opportunité, dénommé « perte résiduelle », qui s'assimile à la perte d'utilité subie par le principal par suite d'une divergence d'intérêt avec l'agent. Ce type de coût peut être subi par le principal suite à une gestion par l'agent défavorable aux intérêts de celui-ci.

Le problème consiste alors à déterminer la forme d'organisation (marché, firme ou coopération) qui minimise les coûts d'agence. Gervais (2003) souligne, à cet égard, que les coûts externes trop élevés ne mènent pas forcément à une internalisation de l'activité, car le recours à l'organisation hiérarchique implique la multiplication des délégations de responsabilité, et donc, une certaine augmentation des coûts d'organisation et de gestion mais aussi une certaine perte de contrôle des dirigeants sur l'organisation. Dans une telle perspective, « *des internalisations ou des externalisations partielles permettent alors de prendre un risque de production moins grand, de réduire les coûts de coordination et de gestion, sans augmentation substantielle des coûts d'agence* » (Gervais, 2003, p. 11).

Si les théories des coûts d'agence et des coûts de transaction permettent de souligner l'avantage de coûts que peut créer le recours à la coopération, les avantages de taille et de synergie sont toutefois omis. Il faut alors recourir à la théorie des ressources et compétences pour tenter d'appréhender ces avantages.

- **<u>La théorie des ressources et compétences</u>**

La théorie des ressources et compétences, comme nous l'avons évoqué plus haut, étudie le rôle des ressources, savoirs et compétences dans l'établissement et le renouvellement de l'avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1994; Teece, 1986; Wernerfelt, 1984). Dans cette approche, l'enjeu consiste pour les firmes, à exploiter leurs ressources fondamentales et à s'associer avec d'autres partenaires pour acquérir des ressources complémentaires ou additives (Hamel et Prahalad, 1994). Le recours à la coopération est, en effet, considéré comme le meilleur moyen

d'accéder aux ressources stratégiques. À travers l'addition d'actifs de même nature, les entreprises peuvent ainsi bénéficier des effets de taille (Wernerfelt, 1984), tandis qu'à travers le regroupement de ressources complémentaires, elles bénéficient davantage des effets de synergie.

La théorie des ressources et compétences permet ainsi de souligner les avantages de taille et de synergie que peut produire l'accès aux ressources complémentaires ou additives. Plus précisément, les effets de taille permettent d'accéder à de nouveaux marchés, d'offrir un plus large éventail de produits et services, alors que les effets de synergie se caractérisent généralement par une réduction du coût de transaction et/ou par l'apprentissage de nouvelles compétences. Dès lors, pour comprendre ce deuxième avantage, en matière de synergie, nous proposons de passer par la théorie de l'apprentissage organisationnel.

- **La théorie de l'apprentissage organisationnel**

L'intérêt pour l'apprentissage organisationnel remonte aux années 1950 avec les travaux d'Herbert Simon qui suggèrent de transposer à l'organisation le concept d'apprentissage qui a longtemps été réservé uniquement à l'acquisition de compétences individuelles. À sa suite, les théoriciens de l'apprentissage organisationnel vont alors se focaliser sur les alliances stratégiques comme un moyen efficace pour accéder à de nouvelles capacités, qui sont par nature tacites et difficiles à transférer (Teece, 1977; Gulati, 1998; Badaracco, 1991). D'après ces auteurs, l'alliance stratégique est un moyen de transférer au partenaire des savoir-faire « tacites », c'est-à-dire excessivement difficiles à formuler. Selon eux, la structure au sein de laquelle les partenaires travaillent conjointement, est indispensable pour révéler le savoir-faire visé (Garrette et Dussauge, 1995). « *Le savoir-faire visé ne peut être en effet révélé qu'en reconstituant en coopération l'organisation même à laquelle ce savoir-faire est intimement lié* » (Garrette et Dussauge, 1995, p. 54). En règle générale, l'apprentissage par le truchement de l'alliance est préféré à l'acquisition ou au développement interne autonome, en ce qu'elle permet de révéler par la coopération et le travail conjoint les savoir-faire difficilement transférables.

« *L'idée de base de cette théorie est donc que certains savoir-faire sont organisationnels, c'est-à-dire incommunicables en dehors de la mise en place d'une certaine organisation, dont ils sont indissociables* » (Garrette et Dussauge, 1995, p.54). Selon la perspective de

l'apprentissage organisationnel, une entreprise qui veut accéder à ce genre de compétence doit donc nouer une alliance stratégique avec un partenaire détenteur de ce savoir-faire.

4.1.4. APPORTS THÉORIQUES ET MISE EN PERSPECTIVE

Parmi les théories qui se sont penchées sur le phénomène des alliances stratégiques, certaines (théorie des « *stakeholders* »; école de la contingence; approche de « l'*embeddedness* ») parviennent à mieux cerner les motivations qui poussent les entreprises à vouloir s'associer entre elles pour entreprendre une action commune. D'autres (théorie des ressources et compétences; théorie des réseaux) insistent plutôt sur la résultante organisationnelle d'une mise en commun des ressources. D'autres enfin (théorie des coûts de transaction; théorie de l'agence; théorie de l'apprentissage organisationnel) apportent des éclaircissements sur les différents avantages offerts par une telle option stratégique. Le tableau ci-après résume les principaux apports fournis par chacune de ces théories.

Tableau XI : Principaux apports théoriques entourant les caractéristiques des alliances stratégiques

La conduite d'une action commune	Une mise en commun des ressources	Accès aux avantages de la coopération
La théorie des *stakeholders* Les partenaires possèdent et partagent des intérêts économiques communs. Les alliances permettent de limiter les incertitudes et les risques environnementaux. L'école de la contingence Les partenaires ont des intérêts économiques et politiques communs. Les alliances permettent aux entreprises de survivre face à la complexification de l'environnement et leur offrent la possibilité de gérer leur dépendance vis-à-vis des ressources. L'approche de l'*embeddedness* Au-delà des intérêts économiques, les entreprises peuvent choisir de s'associer entre elles parce qu'elles partagent une histoire commune, parce qu'elles possèdent des liens personnels avec certains acteurs, ou bien encore parce qu'elles bénéficient d'une solide réputation.	La théorie des ressources et des compétences Moyen d'accéder plus rapidement à des ressources complémentaires ou additives ainsi qu'à des compétences clés. La théorie des réseaux Interdépendance des ressources matérielles et immatérielles.	La théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence Avantages de coûts. (Diminution des coûts de transaction et de production/ Diminution des coûts d'agence). La théorie des ressources et compétences Avantages liés aux effets de taille (ressources additives) et de synergie (ressources complémentaires). La théorie de l'apprentissage organisationnel Avantages liés aux effets d'apprentissage.

Tel qu'il ressort de ce tableau, les alliances stratégiques permettent, en définitive, de mettre en commun les ressources tangibles et intangibles ainsi que les compétences des différents partenaires (théorie des ressources, théorie des réseaux) qu'elles soient complémentaires ou additives. Les entreprises partenaires choisissent de s'associer entre elles car elles possèdent des intérêts économiques communs (théorie des *stakeholders,* école de la contingence) ou parce qu'elles partagent déjà une histoire commune ou des liens personnels avec certains acteurs (approche de l'embeddedness). Par le biais des alliances, elles peuvent accéder à des avantages de coûts (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence) de taille, de synergie (théorie des ressources et compétences) ou à des avantages liés aux effets d'apprentissage (théorie de l'apprentissage organisationnel).

La mise en lumière des principales motivations et des différents avantages offerts par les alliances stratégiques nous permet ainsi de mieux appréhender les contours d'une telle option stratégique. Dans le cadre de cette recherche, nous proposons donc de définir l'alliance stratégique comme : ***une entente en vertu de laquelle deux ou plusieurs entreprises conviennent de mettre en commun des ressources et compétences pour poursuivre un objectif commun et accéder ainsi à des avantages de coûts, de taille, de synergie ou d'apprentissage, tout en demeurant indépendantes et en conservant leurs objectifs et intérêts spécifiques en dehors du champ de la coopération.***

En nous appuyant sur cette définition et sur les diverses contributions théoriques présentées dans ce chapitre, il nous est désormais possible de mieux circonscrire les formes d'accord que peuvent revêtir les alliances stratégiques dans le domaine particulier de la biotechnologie. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction de ce chapitre, il n'existe pas de consensus sur les différents types d'accords pouvant s'apparenter aux alliances stratégiques dans ce secteur particulier. Les diverses recherches réalisées dans ce domaine peuvent, en effet, inclure : les accords conjoints de recherche, les contrats de développement, les contrats de co-développement, les *joint ventures* ou bien encore les contrats de licence. Pour autant, la recension des principaux fondements théoriques des alliances stratégiques nous conduit à écarter volontairement de notre étude les contrats de développement et les contrats de licence qui ne rejoignent pas les caractéristiques des alliances stratégiques évoquées dans la littérature.

Ces deux formes d'accord n'engagent, en effet, aucunement les entreprises contractantes à réaliser conjointement une activité nécessitant la mise en commun de ressources ou de

compétences clés. Le contrat de licence consiste, uniquement, pour une entreprise, à acquérir (*in-licensing*) ou à céder à une autre entreprise (*out-licensing*) des droits exclusifs ou non, pour utiliser ou commercialiser une technologie particulière (Sultan-Taïeb, 2007; Pisano, 2007; Al-Laham *et al*., 2010). Les entreprises impliquées dans un tel contrat ne s'engagent donc pas conjointement dans une activité nécessitant l'intégration de ressources ou de compétences clés. Il s'agit davantage d'un transfert technologique qui n'implique aucune collaboration étroite entre les deux entreprises contractantes. Comme le souligne, à cet égard, Pisano (2006, p. 108): "*Under the arm's length agreements, there is very little organizational, legal, financial, or operational integration (...) licensing agreements, and fee-for-service agreements typically take this form*". Il en est de même pour les contrats de développement qui consistent à sous-traiter auprès d'une entreprise un service particulier selon un cahier des charges précis en échange d'un paiement convenu au départ.

En revanche, les contrats de recherche, les contrats de co-développement et *les joint venture* impliquent une nécessaire intégration des activités, des compétences et des ressources des différentes entreprises partenaires (Sultan-Taïeb, 2007). Les contrats de recherche engagent sur du long terme les entreprises partenaires dans la réalisation conjointe d'un projet de recherche (Al Laham *et al*., 2010). Dans ce genre de contrat, les entreprises s'accordent pour partager les ressources, les connaissances et compétences nécessaires au cadre de la recherche et pour assumer conjointement les risques y étant associés (Pisano, 2006; Stuart *et al*., 2007). Le contrat de recherche implique concrètement un paiement initial et des paiements additionnels (*milestones*) à chaque nouvelle étape réussie du projet (Pisano, 1997). De la même manière les contrats de co-développement requièrent la participation conjointe des entreprises partenaires pour le développement et la commercialisation d'un produit particulier. À l'issue de ce contrat, elles peuvent recevoir des royautés sur les ventes ou profits futurs générés par le développement du produit. Plus exactement, "*Most agreements contain a mixture of front-end fixed payments, milestone payments, and royalties on future sales or profits*" (Pisano, 1997, p.14). En ce qui a trait à la *joint venture*, elle associe également plusieurs entreprises disposant de ressources complémentaires ou additives pour développer, produire et/ou commercialiser une technologie particulière (Sultan-Taïeb, 2007). À la différence des deux autres accords, la coopération ne s'établit pas sur une base contractuelle, mais implique plutôt la participation des différentes entreprises partenaires au capital d'une nouvelle entité. Au sein de cette nouvelle structure, les partenaires prennent ainsi la responsabilité de mettre en commun les ressources,

savoir-faire et compétences nécessaires au développement d'un produit spécifique (Harrigan, 1985).

Ces trois types d'alliances stratégiques peuvent impliquer divers acteurs œuvrant dans le domaine de la biotechnologie et occuper des positions différentes par rapport aux chaînes de valeurs de ces entreprises partenaires. Les alliances peuvent être verticales lorsqu'elles regroupent des entreprises positionnées dans des secteurs d'activités différents, et horizontales lorsqu'elles réunissent entre elles des entreprises similaires évoluant dans un même champ d'activités (Perry, Sengupta et Krapfel, 2004). Ces différentes formes d'alliances, bien que possédant des caractéristiques similaires, diffèrent quant aux motivations, enjeux et risques qui y sont associés. La section suivante est consacrée à l'étude de ces différentes alliances stratégiques dans le secteur particulier de la biotechnologie.

4.2. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES DANS LE SECTEUR DE LA BIOTECHNOLOGIE

> *"We measure alliance networks comprehensively, considering horizontal alliances with other biotechnology firms, vertical-downstream alliances with pharmaceutical, chemical and marketing firms, and vertical-upstream alliances with universities, research institutes, government labs, hospitals and industry associations".*
>
> Baum, Calabrese et Silverman, 2000, p. 268.

Le secteur industriel de la biotechnologie moderne est un secteur particulièrement complexe fondé principalement sur des techniques et des connaissances scientifiques évoluant très rapidement et exposées à une vive concurrence et à une rapide obsolescence. Au sein de ce secteur, les entreprises dédiées à la biotechnologie, qui sont généralement de petites et moyennes entreprises fondées par des chercheurs, ne peuvent détenir, à elles seules, l'ensemble des connaissances et compétences nécessaires pour mettre rapidement en marché une nouvelle technologie (Powell *et al*., 1996; Pisano, 1997; Baum *et al*., 2000). Pour performer et survivre, elles s'associent nécessairement à d'autres partenaires situés en amont ou en aval de leur chaîne de valeur. Ces différentes manœuvres stratégiques sont de plus en plus fréquentes et sont même devenues essentielles pour survivre dans un secteur en perpétuelle mutation (Powell *et al*., 1996). Afin de bien comprendre le contexte particulier qui conduit les entreprises à réaliser diverses alliances stratégiques, nous poursuivons dans ce chapitre trois objectifs :

1. définir dans une première partie, le secteur particulier de la biotechnologie et son évolution historique,
2. exposer, par la suite, la dynamique actuelle de la biotechnologie en Amérique du Nord en insistant particulièrement sur la santé humaine
3. présenter finalement les trois formes d'alliances stratégiques auxquelles ont recours les petites et moyennes entreprises dédiées à la biotechnologie.

4.2.1. LE SECTEUR DE LA BIOTECHNOLOGIE : DÉFINITION ET HISTORIQUE

L'industrialisation de la biotechnologie est un phénomène relativement récent dont le développement repose sur la création de petites et moyennes entreprises dédiées à la recherche et au développement de nouvelles technologies issues des sciences et techniques de la vie (Powell et Brantley, 1992; Powell, 1996; Stuart *et al*., 2007). Plus précisément, la biotechnologie peut se définir comme « *l'application de la science et de la technologie à des organismes vivants, de même qu'à ses composantes, produits et modélisations, pour modifier des matériaux vivants ou non-vivants aux fins de la production de connaissances, de biens et de services* » (OCDE, 2006). Elle repose donc essentiellement sur des technologies et des connaissances scientifiques issues des sciences et techniques de la vie qui peuvent être appliquées et utiles dans plusieurs domaines, comme la santé humaine et animale, la production agricole, l'agroalimentaire, l'environnement ou bien encore la défense (Powel *et al*., 1996; Stuart *et al*., 1999; Bergeron et Chan, 2004; Statistiques Canada, 2005; BIOTE Canada, 2008).

À proprement parler, la biotechnologie n'est donc pas véritablement une discipline ou une industrie particulière, mais s'apparente plutôt à un ensemble de connaissances et de technologies liées à l'utilisation du vivant qui peuvent être appliquées dans plusieurs secteurs industriels. Pour autant, l'industrialisation massive de la biotechnologie, dans le milieu des années 1970, a conduit plusieurs chercheurs (Powel *et al*., 1996; Baum, Calabrese et Silverman, 2000; Silverman et Baum, 2002; Bergeron et Chan, 2004; Niosi et Qeenton, 2010) à caractériser ce phénomène en utilisant le terme « secteur ou industrie de la biotechnologie » pour qualifier l'étendue du domaine dans lequel s'appliquent les nouvelles technologies issues des sciences de la vie. À l'instar de ces études, nous choisissons également d'utiliser, dans notre recherche, cette terminologie pour évoquer le secteur particulier dans lequel s'exercent les nouvelles biotechnologies.

- **L'émergence du secteur de la biotechnologie**

On peut dater l'industrialisation de la biotechnologie moderne au milieu des années 1970 lorsque les chercheurs ont découvert le potentiel commercial du développement et de la production de molécules thérapeutiques (Pisano, 1997). Le développement et les percées de la biologie moléculaire ont, effectivement, favorisé la création de petites entreprises et sont venus

marquer le passage de la biopharmacie à l'ère de la biotechnologie moderne, qualifiée également de troisième génération de biotechnologies (Critical I, 2006). Le secteur de la biotechnologie est, en effet, marqué par deux principales ruptures technologiques qui sont parvenues à modifier sa trajectoire économique et influencer considérablement sa dynamique concurrentielle (Kuhn, 1983)[12]. Le passage de la biotechnologie traditionnelle, à la biopharmacie puis à la biotechnologie moderne n'a, en effet, été possible que par les progrès continus et par l'émergence de deux nouveaux paradigmes scientifiques majeures.

- **L'évolution scientifique de la biotechnologie**

Les origines de la biotechnologie peuvent remonter à plus de 8000 ans avec la domestication des cultures et la découverte, par les sumériens, des techniques de fermentation permettant la transformation des aliments (Munn-Venn et Mitchell, 2005). L'utilisation de la levure et des bactéries pour la fabrication du pain et de la bière marque véritablement l'émergence de la biotechnologie traditionnelle (Powell et Brantley, 1992). Il faut ensuite attendre le début du 19ème siècle pour que la biopharmacie fasse son apparition avec la synthèse de composés provenant de plantes et de teintures. L'application par les chercheurs de techniques issues de la chimie extractive et de synthèse mène notamment à l'élaboration de l'aspirine en 1897 (Kotler et Simon, 2004). L'ère de la biopharmacie prend ainsi ancrage dans la chimie organique et les avancées scientifiques dans ce domaine permettent de répondre aux maladies infectieuses tout en fournissant également des applications utiles pour la production agricole et l'agroalimentaire (Powel *et al*., 1996; Munn-Venn et Mitchell, 2005) .

Par la suite, la découverte de la structure à double hélice de l'ADN par Watson et Crick en 1953, établit les premières fondations au développement de la biotechnologie moderne (Powell *et al*., 1996; Powell et Brantley, 1992; Kotler et Simon, 2004). Cette découverte scientifique offre effectivement aux chercheurs la possibilité de manipuler la structure génétique des cellules de manière à produire des protéines spécifiques pour découvrir et développer des molécules thérapeutiques (Powell *et al*., 1996; Pisano, 1997). L'énorme potentialité de cette découverte ouvre alors la voie à plusieurs techniques expérimentales et à deux innovations

---

12 L'évolution de la biotechnologie peut s'apparenter, selon nous, au changement paradigmatique évoqué par Kuhn (1983). Selon Thomas Kuhn, le passage d'une technologie à une autre marque, en effet, pour toute industrie, un nouveau paradigme scientifique, c'est-à-dire une étape dans son développement et une recomposition structurelle.

scientifiques majeures. En 1973, Cohen et Boyer identifient les méthodes de l'ADN recombinant et en 1975 Köhler et Milstein mettent au point une technologie d'infusion cellulaire permettant de créer des anticorps monoclonaux (Prevezer, 2001; Kotler et Simon, 2004).

Ces deux innovations scientifiques vont marquer les années 1970 avec le développement de la biologie moléculaire pour l'étude des maladies infectieuses chroniques et dégénératives. Les avancées scientifiques et les percées de la biologie moléculaire, réalisées en grande partie aux États-Unis dans les laboratoires de recherche universitaires, vont marquer le passage de la biopharmacie à l'ère de la biotechnologie moderne. Les nouvelles biotechnologies issues des nouvelles connaissances sur le vivant vont effectivement s'imposer peu à peu comme une alternative au paradigme de la chimie en apparaissant au fil des progrès comme plus fécondes, plus simples et plus efficaces (Hamdouch et Depret, 2000; Powell, 1997). Dans le domaine de la santé, par exemple, les nouvelles biotechnologies vont donner la possibilité d'intervenir, non plus sur les effets d'une pathologie, mais sur ses causes, en intervenant directement sur le gène ou la protéine à réparer grâce aux nouvelles thérapies à base d'ADN (Hamdouch et Depret, 2000).

Les progrès scientifiques rapides poursuivis dans les laboratoires de recherche académiques et leur énorme potentiel thérapeutique et commercial vont conduire alors certains scientifiques de renom à quitter leurs laboratoires pour exploiter ces découvertes, en établissant les premières entreprises de biotechnologie privées avec l'aide des bailleurs de fonds de capitaux de risques (*venture capitalists*). La première entreprise de biotechnologie, Genentech, voit ainsi le jour aux États-Unis, en 1976, grâce au bailleur de fond Robert Swanson (Powell et Brantley, 1992; Powell *et al*., 1997). À sa suite, de nouvelles entreprises dédiées à la biotechnologie vont commencer à apparaitre et une vague de start-up va marquer le paysage industriel donnant ainsi naissance à l'industrie de la biotechnologie (Pisano, 1997).

- **<u>L'évolution du secteur industriel de la biotechnologie</u>**

Durant les années 1980 des centaines de petites entreprises vont se créer principalement aux États-Unis et majoritairement dans la baie de San Francisco en Californie (Prevezer, 2001; Powell *et al*., 1997). Ce mouvement sera suivi quelques années plus tard par le Canada et les pays Européens. Ces nouvelles entreprises dédiées à la recherche et au développement des

biotechnologies, sont majoritairement des spin-offs issues du monde universitaire fondées par des chercheurs devenus entrepreneurs (Powell *et al*., 1996; Pisano, 1997). En raison de leur *background* scientifique, ces fondateurs, ne possédant pas les compétences nécessaires pour produire et commercialiser leurs innovations, vont être amenés à multiplier les alliances stratégiques auprès des grandes entreprises plus établies (entreprises pharmaceutiques, entreprises agro-alimentaires ou chimiques). De fortes complémentarités apparaissent, en effet, entre les nouvelles entreprises de biotechnologie et les grandes entreprises établies dans le secteur associé aux innovations (Pisano, 1997). Tandis que les nouveaux entrants possèdent de fortes connaissances et compétences pour la recherche dédiée à la biotechnologie, les grosses entreprises du secteur fondées sur l'application des connaissances issues de la chimie organique sont nécessairement plus lentes à entreprendre le virage des nouvelles technologies issues des sciences et techniques de la vie (Pisano, 1997). L'industrialisation de la biotechnologie s'accompagne, ainsi, dans les années 1980, d'un grand nombre d'alliances stratégiques associant des entreprises aux ressources complémentaires. Les divers accords de collaboration accélèrent alors la production et la commercialisation des premiers produits issus de la biotechnologie. C'est en 1982, que la Food and Drug Administration (FDA) autorise la mise en marché du premier médicament : l'insuline humaine, développée par Genentech et la compagnie pharmaceutique Eli Lilly.

Au début des années 1990, le nombre d'entreprises dédiées à la biotechnologie continue à croitre et étend sa progression à travers tous les pays industrialisés. Les grandes entreprises plus établies poursuivent parallèlement leurs efforts d'intégration en créant à l'interne des départements de recherche et de développement en biotechnologie (Hamilton, 1993). Pour autant, les alliances stratégiques ne cessent de se répandre du fait de la progression rapide des innovations et de la dispersion des connaissances scientifiques (Powell *et al*., 2005). L'introduction, en 1981, du premier gène synthétiseur automatisé donne naissance au génie génétique. Puis les premiers essais de thérapie génique, en 1990, favorisent l'émergence de la protéomique (Powell et Brantley, 1992; Hamilton, 1993). Face à la progression des connaissances scientifiques, les petites entreprises dédiées à la biotechnologie multiplient ainsi les alliances stratégiques. La motivation initiale de complémentarité des ressources s'élargit toutefois. En plus de chercher des partenaires pour le développement et la commercialisation, elles s'allient également pour la recherche fondamentale et la recherche appliquée (Powell *et al*., 2005).

Les années 2000 marquent en revanche un tournant dans l'industrie de la biotechnologie moderne. L'avènement de deux crises économiques et financières majeures va venir effectivement bouleverser la dynamique du secteur.

4.2.2. LA DYNAMIQUE DU SECTEUR AUX ÉTATS-UNIS ET AU CANADA

L'éclatement de la bulle technologique en 2000, associée à la crise financière survenue en 2008, va modifier considérablement la dynamique du secteur de la biotechnologie dans l'ensemble des pays industrialisés. Après la vague de « *start-up* » initiée dans les années 1980, l'avènement de ces deux crises successives va en effet induire une sélection drastique des entreprises favorisant la survie des plus performantes.

- **Le secteur industriel de la biotechnologie au début des années 2000**

Jusque dans les années 2000, les petites entreprises de biotechnologie ont largement bénéficié de l'attrait des investisseurs boursiers et des sociétés de capitaux de risque qui ont investi massivement dans chacune de ces nouvelle petites *start-up* y voyant un formidable potentiel pour l'obtention de rentes futures. L'engouement des investisseurs pour ces nouvelles entreprises de biotechnologie a ainsi généré la prolifération d'une multitude de petites *start-up* exclusivement tournées vers la recherche de nouvelles technologies issues des sciences et techniques de la vie. Toutefois, l'éclatement de la bulle technologique, au début des années 2000, va échauder la plupart des investisseurs qui vont se détourner de ce secteur, en entrainant de ce fait, la fermeture d'un grand nombre de petites *start-up* qui vont devoir cesser leurs activités en raison d'une trop grande dépendance des apports financiers dans leur croissance et dans leur survie.

Ces petites entreprises, essentiellement tournées vers la recherche, ont effectivement besoin de l'apport de capitaux pour poursuivre leurs activités étant donné qu'elles ne peuvent, elles-mêmes, générer de chiffre d'affaires leur permettant d'investir dans les premières années de leur recherche (Mangematin, 2003). Dans le domaine de la santé humaine, par exemple, la mise en marché d'un médicament est un processus très coûteux qui nécessite généralement 10 à 12 ans de recherche et, dans ce cadre, l'apport des investisseurs revêt nécessairement une importance cruciale (Bergeron et Chan, 2004; Prevezer, 2001; Powell *et al*., 2002; Van Reenen,

2002). Jusqu'à présent, les nouvelles entreprises de biotechnologie bénéficiaient en grande partie de l'apport des sociétés de capitaux de risque et des investissements boursiers (Ernst et Young, 2006). En finançant très tôt les petites *start-up* dédiées à la biotechnologie, en contrepartie d'une propriété partielle, les sociétés de capitaux de risque ont joué un rôle majeur dans le financement de la croissance de ces nouvelles entreprises. En fait, la prise de participation par les sociétés de capitaux de risque (*venture capitalists*) et les premiers appels publics à l'épargne (*IPO : initial public offering)* poursuivis par les entreprises de biotechnologie sont intervenus très tôt dans ce secteur comparativement aux entreprises issues des autres secteurs industriels (Van Reenen, 2002).

L'éclatement de la bulle technologique au début des années 2000 modifie toutefois la dynamique de l'industrie. Les sociétés de capitaux de risque vont se détourner des petites entreprises aux portefeuilles de produits encore immatures. Seules les entreprises les plus avancées technologiquement vont pouvoir bénéficier de l'apport des capitaux risqueurs et vont obtenir une évaluation satisfaisante sur le marché boursier (Ernst et Young, 2006). Les entreprises les plus installées (possédant des ressources et des infrastructures) vont également chercher des partenaires stratégiques beaucoup plus solides. En somme, seules les entreprises véritablement avancées dans leur développement vont pouvoir survivre, les autres vont devoir cesser leurs activités tandis que d'autres encore ayant un fort potentiel vont fusionner entre elles ou être acquises par de plus grosses entreprises bien installées dans le secteur. Un grand nombre de fusions et acquisitions vont ainsi avoir lieu créant de ce fait une consolidation du secteur industriel de la biotechnologie.

- **<u>La dynamique du secteur aux États-Unis et au Canada</u>**

D'après un rapport d'Ernst et Young (2006), le secteur de la biotechnologie est arrivé à maturité en 2005 avec des entreprises plus avancées et solides technologiquement : " *It is now a global powerhouse with over $60 billion in revenues and hundreds of marketed products. The industry is rapidly maturing and is closer to profitability than at any time in the past*" (Ernst & Young, 2006). En 2005, 4416 entreprises dédiées à la biotechnologie œuvrent dans ce secteur, générant 54 613 milliards $US pour des dépenses en R&D estimées à 20 888 milliards $US.

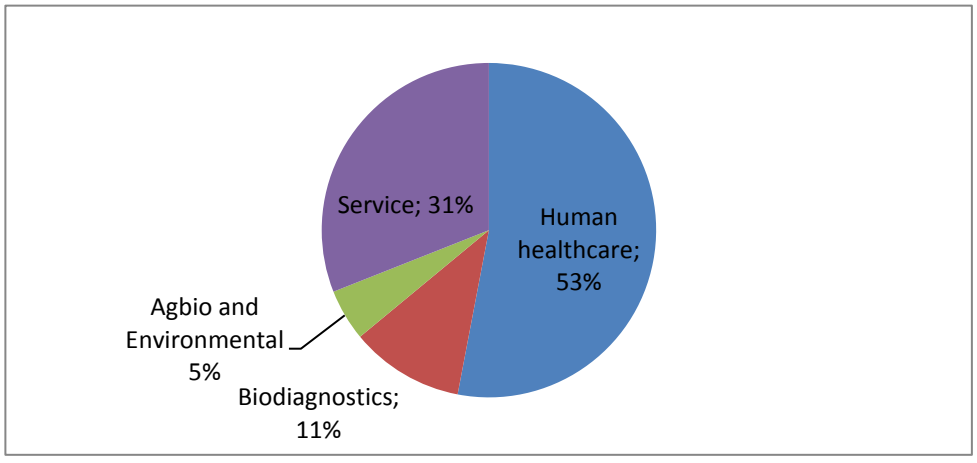
Tableau XII : Portrait de la biotechnologie aux États-Unis et au Canada en 2005

	Mondial	États-Unis	Canada
Nombre d'entreprises	4416	1444	472
Revenus (milliards $US)	54613	42740	782
Dépenses R&D (milliards $US)	20888	15701	408
Capitaux de risque (%)	12807	74%	6%

Source : Ernst & Young (2006)

Les États-Unis dominent clairement le secteur, au niveau des revenus générés et du nombre de brevets déposés (Ernst & Young, 2006). Depuis l'émergence de la biotechnologie moderne, ils n'ont d'ailleurs cessé de dominer le marché. Un tel leadership provient du mélange unique des capacités et des arrangements institutionnels (Allansdottir *et al*., 2002). Plus précisément, les États-Unis bénéficient d'une solide base scientifique, technologique et industrielle; de mécanismes qui favorisent la communication et le transfert de connaissances entre les universités et l'industrie; du financement considérable des sociétés de capitaux de risque (en 2005, les sociétés de capitaux de risque on investi 12 807 milliards $US, dont 74% aux États-Unis); de la présence de grandes sociétés pharmaceutiques, et d'un environnement réglementaire qui ne restreint pas l'expérimentation génétique (Allansdottir *et al*., 2002; Hine et Kapeleris, 2006). Sur les 1444 entreprises œuvrant dans ce secteur, 90% comptent moins de 250 employés et sont principalement orientées vers la santé humaine (comme l'illustre le graphique ci-après). Aux États-Unis, les principaux pôles technologiques sont la Californie avec près de 400 entreprises, suivie par le Massachussets avec un peu plus de 200 entreprises.

Figure 10 : Distribution des entreprises de biotechnologie US, par domaine d'activités

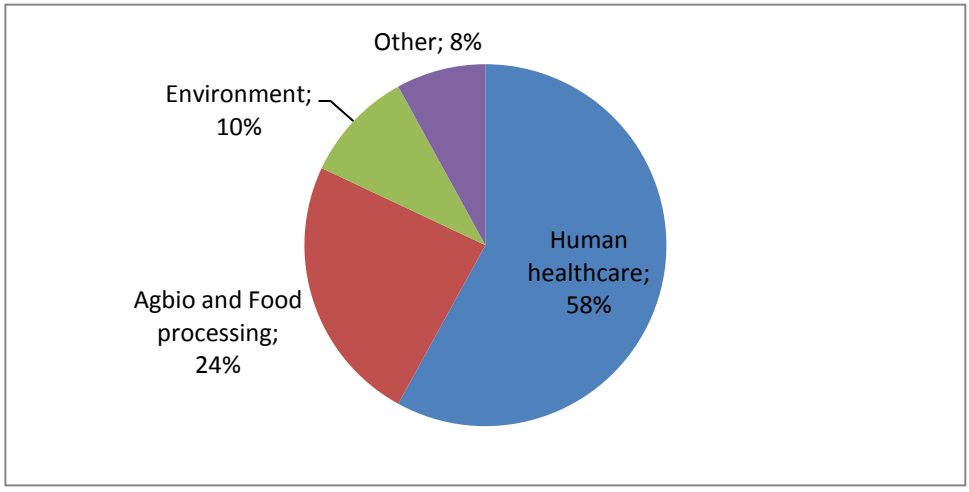


Source : Critical I (2006)

En ce qui concerne le Canada, il se situe parmi les cinq principaux acteurs mondiaux dans le secteur de la biotechnologie (Statistique Canada, 2005). En 2005, il occupe la deuxième place, à l'échelle mondiale, en ce qui a trait au nombre d'entreprises de biotechnologie (Ernst & Young, 2006). La place prépondérante qu'occupe le Canada dans ce secteur industriel se concrétise à travers des activités de recherche de pointe, la création de grappes technologiques, des universités performantes en recherche et du financement provenant du gouvernement et des sociétés de capitaux de risque (Industrie Canada, 2006). Les politiques gouvernementales mises en place en 1983 et mises à jour régulièrement, ont grandement contribué à l'instauration d'un climat favorable aux affaires, en stimulant le développement d'une masse critique d'infrastructures de recherche, d'universités de renommées mondiales, et en accordant des crédits d'impôts aux entrepreneurs (d'après le site d'Industrie Canada).

Sur les 472 entreprises œuvrant dans ce secteur, 88% comptent moins de 150 employés et sont principalement orientées vers la santé humaine (comme l'illustre la Figure 11 ci-après). Les principaux pôles technologiques se situent en Ontario avec près de 148 entreprises contre 143 au Québec. En 2005, ces deux régions figurent au troisième et quatrième rang en Amérique du Nord, derrière la Californie et le Massachussets (Ernst & Young, 2006).

Figure 11 : Distribution des entreprises de biotechnologie canadiennes, par domaine d'activités



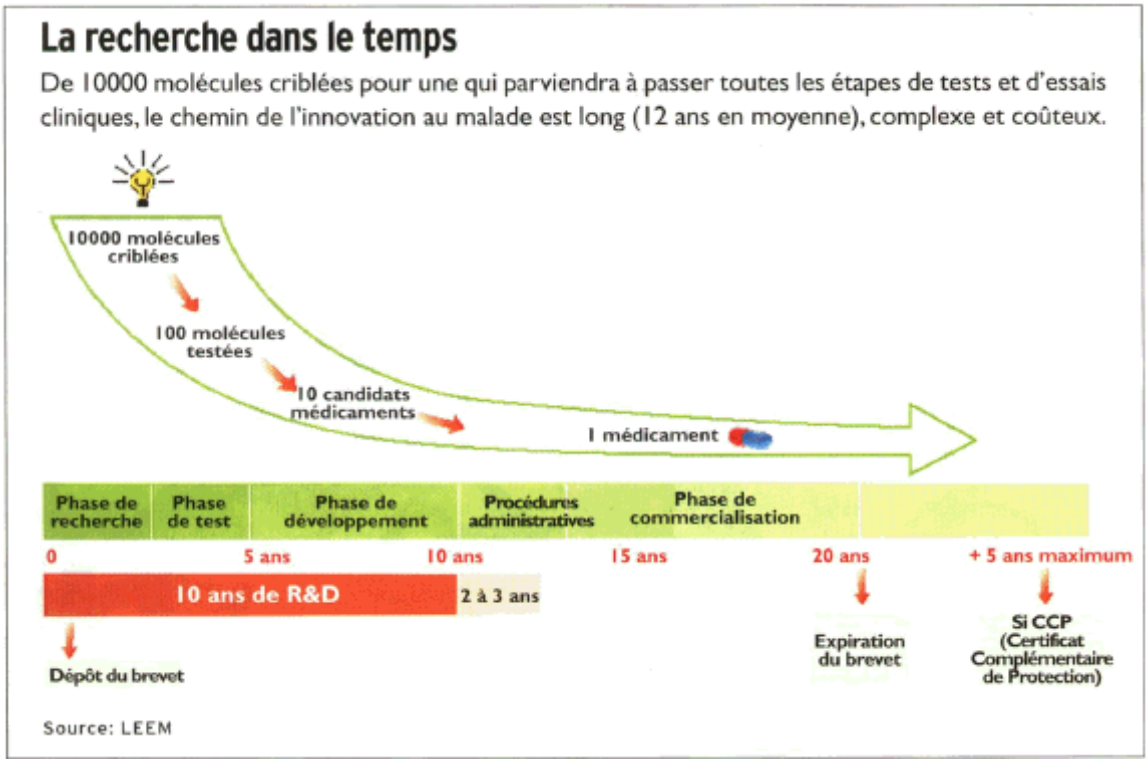
Source : The Biopharmaceutical Pipeline Report, Industrie Canada, 2006

Avec plus de la moitié des entreprises de biotechnologies dédiées à la santé humaine dans ce secteur, la nécessité d'obtenir du financement et de nouer des alliances stratégique revêt un caractère d'autant plus primordial que le processus pour faire un médicament est particulièrement long et coûteux.

- **<u>Le domaine particulier de la santé humaine</u>**

Les produits générés dans le domaine de la santé humaine, qu'il s'agisse de vaccins, de médicaments ou de trousses de diagnostics, s'appuient sur un processus de recherche et de développement excessivement long, très coûteux et très réglementé. Dans la mesure où ils touchent à la qualité de la vie et à la guérison, ils sont nécessairement soumis à des contrôles permanents liés à la qualité, à l'efficacité thérapeutique et à l'éthique tout au long de leur cycle de développement. Lorsqu'il s'agit de développer un nouveau médicament, un tel processus peut prendre plus de dix ans sans aucune garantie de succès, comme illustré dans le graphique ci-après.

Figure 12 : Le processus de recherche et de développement d'un médicament



Le processus se compose d'une phase de recherche préclinique qui consiste à découvrir une cible ou une molécule potentielle. Sur 10 000 molécules criblées, 100 molécules vont être retenues et testées sur des animaux pour vérifier leurs effets pharmaceutiques et leur toxicité. Cette phase de recherche s'étend généralement sur 5 années et peut coûter jusqu'à 1 million $US (Bergeron et Chan, 2004; Niosi, 2000; Myers et Howes, 1997). À l'issue de cette phase 10 candidats médicaments pourraient être retenus et posséder de véritables vertus thérapeutiques. Pour passer aux essais cliniques sur les humains, une demande doit être formulée auprès des autorités compétentes. En Amérique du Nord, la Food and Drug Administration (FDA) évalue la demande et peut autoriser la poursuite des essais cliniques (Bergeron et Chan, 2004; Pisano, 1997). Ces essais se décomposent généralement en trois phases successives (phase I, phase II, phase III) au cours desquelles le potentiel et les effets du médicament sont rigoureusement évalués auprès d'un nombre croissant de sujets humains (Bergeron et Chan, 2004; Pisano, 1997; Niosi, 2000). Chaque nouvelle phase n'est amorcée que si les résultats des phases précédentes ont été positifs. Les taux d'échecs sont malheureusement très élevés et peuvent être attribuables à la réaction négative de certains sujets aux médicaments qui leurs sont administrés ou aux effets secondaires de ces médicaments. Ces essais cliniques peuvent s'échelonner sur 5 ans et les coûts de développement peuvent être compris entre 200 et 800 millions de $US (Bergeron et Chan, 2004, p. 13). Le médicament ne peut être alors lancé sur le marché qu'après avoir obtenu l'approbation de la FDA. La préparation de la demande à la FDA prend au moins un an étant donné que chacun des essais cliniques doit être documenté et décrit en plusieurs milliers de pages (Niosi, 2000). Par conséquent, le développement de médicaments nécessite des ressources humaines et financières considérables. Aucune entreprise ne peut lancer un nouveau médicament sans y avoir dépensé de 200 à 800 millions de $US et y avoir consacré au moins 10 ans.

Pour les autres produits de biotechnologie, le processus peut être moins long mais s'avérer toutefois d'une durée et d'un coût largement supérieurs à ceux qui touchent les produits de consommation ou les nouvelles technologies (Bergeron et Chan, 2004; Niosi, 2000). On comprend donc pourquoi les entreprises de biotechnologie ont besoin, tout au long du processus de création et de développement de leurs produits, de l'apport des investisseurs et de partenaires stratégiques pour partager les coûts et les risques. Or, en 2008, une nouvelle crise financière va bouleverser encore la conjoncture économique internationale entrainant de

nouveau la méfiance des investisseurs, des sociétés de capitaux de risque et des entreprises bien installées.

- **La dynamique du secteur industriel de la biotechnologie suite à la crise de 2008**

Un an après la crise financière, le secteur industriel de la biotechnologie va subir une perte significative de 11% par rapport au nombre d'entreprise établies dans le secteur (Ernst & Young, 2010). Plusieurs petites entreprises vont être contraintes de cesser leurs activités ou de fusionner entre elles. Seules les entreprises les plus solides financièrement et les plus avancées technologiquement vont pouvoir traverser la crise, en compressant toutefois leurs coûts et leurs dépenses en recherche et développement. Les compressions de coûts associées aux diminutions des dépenses vont permettre aux entreprises de biotechnologie de faire monter artificiellement leurs revenus durant l'année 2009. Même si l'arrêt des activités de recherche et développement pouvait constituer en soi un frein à la croissance future, il n'en reste pas moins vrai que le secteur de la biotechnologie a plutôt fait preuve d'une grande résilience dans une conjoncture difficile (selon le rapport de 2010 de Ernst&Young intitulé Beyond Borders).

Aux États-Unis, comme en témoigne le tableau ci-après, le nombre d'entreprises a enregistré une légère baisse de 4 % entre 2008 et 2009. Toutefois les revenus générés ont diminué de 13% en un an, tout comme les dépenses de recherche et développement qui ont chuté de 24%. Les capitaux levés par les entreprises ont, en revanche, enregistré une forte hausse. Ce résultat s'explique par les aides gouvernementales accordées aux entreprises, par les différentes alliances stratégiques qui ont permis de lever d'importants capitaux et par les fonds provenant des capitaux risqueurs, qui ont continué à investir dans les entreprises solides.

Tableau XIII : Portrait de la biotechnologie aux États-Unis entre 2008 et 2009

	2008	2009	variation en %
Nombre d'entreprises	1771	1699	-4%
Revenus (milliards $US)	65 100	56 600	-13%
Dépenses R&D (milliards $US)	22 600	17 200	-24%
Capitaux levés par les entreprises	13 000	18 400	49%

Source : Ernst & Young, 2010

Au Canada, les compressions de coûts et les diminutions drastiques des dépenses en R&D (de l'ordre de 44%) ont permis aux entreprises de biotechnologie de traverser la crise en augmentant artificiellement leurs revenus de 9% entre 2008 et 2009. Le nombre d'entreprises a chuté de 9% (suivant la tendance des cinq dernières années). En revanche, comme pour les État-Unis, les capitaux levés par les entreprises ont enregistré une hausse de 49% entre 2008 et 2009. Ceci peut s'expliquer par les aides gouvernementales, mais surtout par les nombreuses alliances qui ont permis aux entreprises de financer leur croissance et de poursuivre leurs activités. Alors qu'en 2005 les levées de capitaux étaient surtout générées par les sociétés de capitaux de risque, la crise financière de 2008 a freiné les investisseurs en réduisant de 100 millions de dollars les montants attribués. Les entreprises de biotechnologie se sont massivement tournées vers des partenaires stratégiques pour financer leurs activités. Les alliances au Canada ont d'ailleurs atteint des sommets, six d'entre elles ont ainsi permis de mobiliser plus de 10 millions de dollars au titre de financement initial.

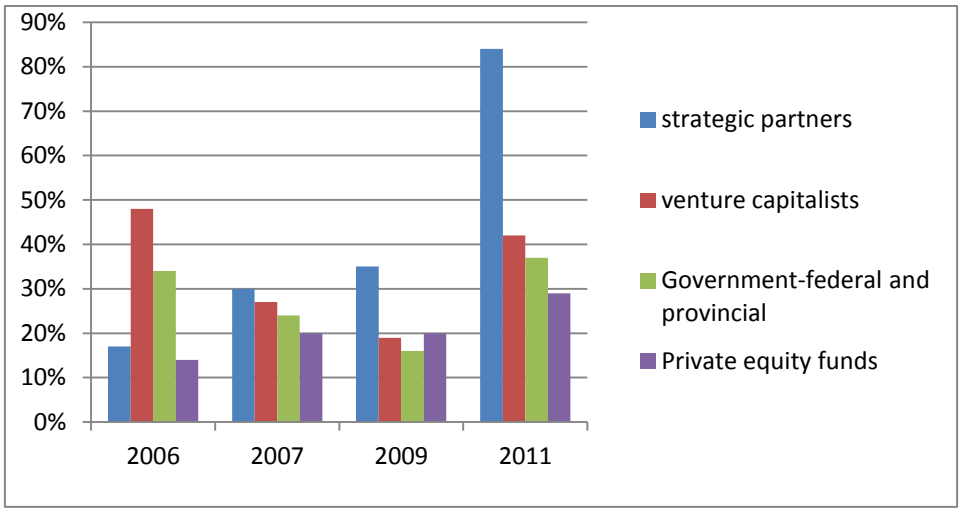
Tableau XIV : Portrait de la biotechnologie aux Canada entre 2008 et 2009

	2008	2009	variation en %
Nombre d'entreprises	358	324	-9%
Revenus (milliards $US)	1 979	2 163	9%
Dépenses R&D (milliards $US)	626	354	-44%
Capitaux levés par les entreprises	478	733	53%

Source : Ernst & Young, 2010

En définitive, face à la méfiance des investisseurs et des sociétés de capitaux de risque, les entreprises ont été contraintes de trouver de nouveaux partenaires pour financer leur croissance. Elles se sont ainsi tournées massivement vers de grandes entreprises en nouant des alliances stratégiques pour financer leurs activités. Selon une étude réalisée par PriceWaterhouseCoopers et BIOTECanada (2010), les alliances stratégiques apparaissent désormais comme la principale source de financement des entreprises de biotechnologie.

Figure 13 : Sources de financement des entreprises de biotechnologie



Cette situation concorde avec la nécessité, pour les grandes entreprises pharmaceutiques de renouveler leur portefeuille de produits. Un grand nombre de brevets doit arriver à échéance à partir de 2012 et risquent donc d'être remplacés par des produits génériques. Les alliances stratégiques s'avèrent ainsi tout aussi importantes et vitales pour les grandes entreprises pharmaceutiques que pour les petites entreprises de biotechnologie.

4.2.3. LES FORMES D'ALLIANCES STRATÉGIQUES DANS LE SECTEUR DE LA BIOTECHNOLOGIE

Les caractéristiques du secteur de la biotechnologie, à la lumière de la crise et de ses conséquences pour les petites et moyennes entreprises, ont mis en évidence la forte dépendance financière et la nécessité de créer des alliances. En effet, comme nous l'avons évoqué, le développement et la fabrication d'un nouveau produit dans le secteur de la biotechnologie engendre des coûts particulièrement élevés et représente des risques importants. Dans ces conditions, les entreprises n'ont d'autres choix que de s'associer avec différents partenaires pour partager les coûts et les risques afférents aux divers projets de recherche poursuivis (Stuart *et al*., 2007). En outre, face à la complexité et la diversité des connaissances et compétences nécessaires pour développer et mettre en marché un nouveau produit[13], elles sont

[13] Cela va de la recherche fondamentale, à la recherche appliquée en passant par les procédures de tests cliniques, la fabrication, le marketing, la distribution et la connaissance de la règlementation.

nécessairement contraintes de s'associer avec d'autres partenaires pour acquérir des ressources complémentaires et stratégiques (Pisano, 1997; Powell, 1998). Comme le souligne, à cet égard, Powell (1996), deux facteurs majeurs peuvent expliquer l'importance et la nécessité des alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie : "*One, all the necessary skills and organizational capabilities needed to compete in biotechnology are not readily found under a single roof. Two, in fields such as biotech, where knowledge is advancing rapidly and the sources of knowledge are widely dispersed; organizations enter into wide array of alliances to gain access to different competencies and knowledge*." (Powell, 1998, p.233). En ce sens, la pluridisciplinarité des connaissances et des compétences requises pour développer un nouveau produit amènent les petites entreprises de biotechnologie à nouer différentes formes d'alliances en s'associant avec divers partenaires tant en amont qu'en aval de leur chaîne de valeur.

Nous proposons dans cette section d'exposer les motivations et les risques associés aux trois formes d'alliance généralement identifiées dans la littérature (Powell *et al*., 1996; Baum, Calabrese et Silverman, 2000; Silverman et Baum, 2002): les alliances verticales descendantes, les alliances verticales ascendantes et les alliances horizontales.

- **Les alliances stratégiques verticales ascendantes (*vertical upstream alliances*)**

Les alliances verticales ascendantes associent les petites entreprises de biotechnologie aux instituts de recherche publics, aux centres de recherche universitaires ou bien encore aux laboratoires gouvernementaux. Ces alliances interviennent donc en amont du processus au niveau de la phase de découverte, de la recherche fondamentale et de la recherche préclinique.

Elles permettent aux petites entreprises de biotechnologie d'avoir accès à des ressources, des expertises et des connaissances scientifiques et technologiques de pointe leur permettant d'accélérer leur processus de recherche et de découverte (Mangematin, 2003; Powell *et al*., 1996; Baum *et al*., 2000; Niosi, 2003). Ces alliances contribuent également à la mise à jour de connaissances et de savoir faire scientifiques pouvant s'avérer essentiels pour la poursuite de la recherche mais beaucoup trop tacites pour faire l'objet d'une licence ou et d'une acquisition (Liebeskind *et al*., 1996; Baum *et al*., 2000). Elles offrent également des possibilités d'interaction pouvant générer de nouvelles idées et de nouveaux concepts. Elles incitent, en ce sens, les partenaires à partager leur expérience et leurs connaissances pour favoriser de tels apprentissages tournés vers la créativité et l'innovation (Powell *et al*., 1996).

Au-delà de ces effets directs et apparents, plusieurs recherches démontrent également que les entreprises de biotechnologie deviennent plus talentueuses et récoltent plus de succès quand elles s'associent à des scientifiques « étoiles » (*Star scientists*) ou à des centres de recherche universitaires de renoms (Niosi, 2003; Zucker *et al*., 2002; Stuart *et al*., 2007). George *et al*. (2002) ont découvert à cet égard que les entreprises ayant des liens avec les universités parvenaient à attirer davantage les grandes pharmaceutiques et entretenaient d'ailleurs beaucoup plus de relations d'affaires avec celles-ci (que les entreprises n'ayant pas de tels liens). Stuart, Ozdemir et Ding (2007, p.478) apportent à cela l'explication suivante : " *if young biotechnology firms are technology brokers, firms with many university deals will have more to offer to downstream partners in strategic alliances*." En outre, l'étude de George *et al*. (2002) a permis de démontrer que les entreprises opérant des alliances verticales ascendantes avaient significativement plus de brevets et dépensaient beaucoup moins en recherche et développement que les entreprises dépourvues de partenariats avec les universités. Dans le même ordre d'idée, Baum *et al*. (2000) stipulent également que les *start-up* canadiennes entretenant des alliances avec les laboratoires de recherche universitaires génèrent davantage de brevets et de revenus.

Les chercheurs bénéficient également de telles alliances. En fait, si les universités s'associent avec des entreprises de biotechnologie c'est qu'elles n'ont pas le mandat ni la vocation et la possibilité de poursuivre le développement de leur recherche au niveau industriel. Elles sont donc contraintes de s'associer avec d'autres entreprises pour continuer leurs recherches et voir ainsi le fruit du développement de leurs découvertes. D'ailleurs depuis ces dernières années, les universités et les laboratoires gouvernementaux sont devenus beaucoup plus proactifs dans leurs efforts de développement et de commercialisation de leurs découvertes (Stuart *et al*., 2007; Sampat, 2006). A cet égard, ils encouragent les étudiants de doctorat et de post-doctorat à faire des stages dans les milieux industriels (Powell *et al*., 1996) et offrent également des cours sur l'administration des brevets, l'entrepreneuriat et la commercialisation des découvertes (Stuart *et al*., 2007). Plusieurs bureaux de liaison rattachés aux universités ont aussi pour mission de valoriser la recherche universitaire auprès des milieux industriels en servant de relais (au niveau commercial, juridique et financier) entre les laboratoires de recherche universitaires et les entreprises de biotechnologies ou les grandes multinationales. Il ne faut pas oublier non plus que l'industrie de la biotechnologie a émergé suite à la prise de conscience des centres de recherche universitaires du potentiel scientifique et technologique de leurs

recherches qu'ils ont souhaité exploiter en créant de petites entreprises (des *spin-offs*) dédiées à la biotechnologie. D'ailleurs, d'après l'étude de Stuart *et al* (2007) la moitié des entreprises de biotechnologie ont été fondées par des scientifiques universitaires et la plupart d'entre elles continuent à maintenir des liens formels et informels avec leurs universités. La majorité d'entre elles font ainsi appel à des scientifiques universitaires de renom pour les inviter à intégrer leur conseil d'administration ou leurs comités scientifiques (Stuart *et al*., 2007; Powell *et al*., 1996).

Il existe donc plusieurs avantages pour les entreprises de biotechnologies et pour les centres de recherche de pouvoir nouer des alliances de recherche. Concrètement, ces alliances peuvent prendre la forme de contrat de licence (nous considérons toutefois que ces accords ne peuvent être qualifié d'alliance stratégique) ou bien d'accord de recherche conjoint, dans lequel l'entreprise de biotechnologie fournit des fonds et des ressources (humaines ou technologiques) aux laboratoires universitaires pour les aider à poursuivre un projet de recherche moyennant le droit d'accepter ou de refuser la licence sur les découvertes scientifiques (Stuart *et al*., 2007).

Au-delà des nombreux avantages offerts par ces accords de recherche, il existe également plusieurs risques associés aux collaborations entre les entreprises de biotechnologie et les centre de recherche publics. Les partenaires peuvent avoir, par exemple, différents agendas de recherche et poursuivre ainsi différents objectifs qui peuvent les amener à se comporter de façon opportuniste. Dans ce genre de relation, les chercheurs universitaires peuvent effectivement vouloir publier les découvertes alors que les entreprises préfèrent, quant à elles, garder l'information secrète aussi longtemps que possible (Niosi, 2003). Les différentes parties peuvent également faire face à une défection du partenaire conduisant à une rupture ou à un non renouvellement de l'accord (Notebloom *et al*., 1997).

- **<u>Les alliances stratégiques horizontales</u>**

Les alliances stratégiques horizontales associent des entreprises de biotechnologie à d'autres entreprises évoluant dans la même industrie et pouvant être de ce fait, potentiellement rivales (Silverman et Baum, 2002 ; Baum *et al*., 2000). Ces alliances peuvent intervenir tout au long du processus de recherche et développement.

Elles peuvent permettre d'acquérir de l'expertise et des connaissances scientifiques et technologiques clés facilitant le processus de recherche ou/ et de développement d'un projet

scientifique (Baum *et al*., 2000). Du point de vue de l'entreprise focale, la collaboration avec une autre entreprise de biotechnologie peut accélérer le processus de recherche et de découverte. Tout comme dans les alliances verticales ascendantes, ces entreprises peuvent ainsi bénéficier de savoir-faire scientifiques détenus par leurs partenaires. Une entreprise peut avoir élaboré une plateforme de découverte spécifique ou développé des connaissances scientifiques ou une compétence particulière qui correspond à l'agenda de recherche d'une autre entreprise. Elle peut également posséder des connaissances et une expertise en ce qui concerne le développement clinique. Comme le mentionnent Silverman et Baum (2002), une entreprise a la possibilité de tourner ses forces rivales concurrentielles à son propre avantage en nouant des alliances avec ses meilleurs rivaux. Les alliances avec des rivaux bien connectés fournissent des opportunités prometteuses en termes d'apprentissage et d'acquisition de savoir-faire avancés (Silverman et Baum, 2002). D'ailleurs, comme le soulignent Baum, Calabrese et Silverman (2000) les *start-up* sont obligées de forger des alliances avec leurs rivaux potentiels étant donné que les rivaux établis constituent des réservoirs de connaissances nécessaires. Selon ces auteurs, « *such linkages to similar organizations enable a new organization to tap experience relevant to its formation and survival* » (Baum *et al*, 2000, p. 271).

En s'alliant avec des rivaux potentiels, les *start-ups* peuvent ainsi gagner accès à des connaissances tacites et non codifiées sur la stratégie, la technologie et les opérations critiques à leurs succès. En ce sens, l'alliance stratégique horizontale permet d'acquérir de l'expérience sur la façon d'opérer et de faire croître une entreprise de biotechnologie. En outre, en s'associant avec des rivaux potentiels, les entreprises de biotechnologie peuvent également bénéficier de l'ensemble des alliances de leurs collaborateurs. Selon Baum *et al* (2000), la potentialité de conflit dépend uniquement de la manière dont les différents membres du réseau entreprennent des fonctions similaires ou prennent des rôles dupliqués.

Ces alliances peuvent prendre la forme d'accords conjoint de recherche, de contrat de développement ou de co-développement ou bien encore de joint-venture. Elles partagent en ce sens les risque et les coûts associés à la recherche et au développement d'un ou de plusieurs produits (Hamdouch et Depret, 2001).

Pour autant, en s'associant avec des rivaux potentiels les entreprises s'exposent nécessairement à des risques relationnels importants. Comme le soulignent Silverman et Baum (1992, p. 793): "*Evidence suggests that cooperative ventures with direct competitors are more difficult to*

manage and more likely to spark learning races." Dans ce genre d'alliance les collaborateurs risquent davantage une exploitation opportuniste par leurs partenaires, incluant la fuite de propriété des connaissances et la perte de contrôle d'importants actifs (Baum *et al*., 2000). Bien que l'utilisation appropriée de structures de gouvernance puisse atténuer ces considérations, il n'en demeure pas moins qu'une rivalité intra-alliance a le potentiel d'interrompre sévèrement une alliance et d'être extrêmement dommageable pour une entreprise participante. Une entreprise peut ainsi décider d'extraire autant de connaissances que possible de son partenaire tout en divulguant aussi peu que possible (Baum *et al*., 2000). Les courses à l'apprentissage peuvent conduire également les entreprises de biotechnologie rivales à s'approprier des connaissances scientifiques qui ne sont pas encore protégées par des brevets. Selon Mowery *et al*. (1996) les alliances impliquant des partenaires qui se concurrencent dans un même secteur industriel sont plus susceptibles de limiter l'apprentissage organisationnel en abaissant le niveau de transfert de connaissances comparativement aux alliances impliquant des partenaires non rivaux. Silverman et Baum (2002) soulignent en ce sens l'importance d'une sélection judicieuse des partenaires dans les alliances horizontales pour mitiger les risques d'opportunisme et les rivalités intra-alliance.

- **Les alliances stratégiques verticales descendantes (*vertical downstream alliances*)**

Les alliances verticales descendantes associent les petites entreprises de biotechnologie aux grandes entreprises multinationales (entreprises pharmaceutiques, entreprises agro-alimentaires ou chimiques) disposant de ressources complémentaires, de connaissances en commercialisation et de capitaux (Silverman et Baum, 2002; Baum *et al*., 2000). Ces alliances interviennent davantage en aval du processus durant les phases de développement et de commercialisation.

Dans le domaine de la santé humaine, les phases de développement cliniques nécessitent de disposer de centre spécialisés en essais thérapeutiques à grande échelle pouvant fournir les résultats nécessaires à la constitution d'un dossier à la Food and Drug Administration (Sultan-Taieb, 2007). L'accès à ces ressources et infrastructures cliniques, de même qu'au savoir-faire en approbation réglementaire peut conduire les petites entreprises de biotechnologie à nouer des alliances verticales avec de grandes entreprises pharmaceutiques (Pisano, 1991; Niosi,

2003). Par ailleurs, en aval du processus, la commercialisation d'un médicament ou d'une nouvelle technologie, nécessite des apports spécifiques en marketing ainsi qu'un réseau de distribution dense et étendu géographiquement (Sultan-Taieb, 2007). L'opportunité de pouvoir bénéficier d'infrastructures de ce type peut également être une des motivations poursuivies par les entreprises de biotechnologies pour faciliter le développement et la commercialisation d'un nouveau produit, particulièrement lorsque les entreprises pharmaceutiques dominent les canaux de distribution et de vente (Niosi, 2003). Au-delà de la possibilité de disposer de ressources complémentaires critiques, les entreprises de biotechnologie s'associent également avec de grandes multinationales pour des considérations financières. Les essais cliniques impliquant des humains, représentent en effet un fardeau financier particulièrement important spécifiquement durant la phase 3 qui implique des tests à grande échelle et une réglementation rigoureuse.

En outre, la plupart d'entre elles dépendent fortement de leurs partenaires pour assurer leur survie et leur croissance. Quand une entreprise de biotechnologie entre dans une alliance, elle cède généralement une grande partie de ses rentes futures au partenaire commercial en échange d'un montant initial qui s'avère fondamental pour assurer sa pérennité et financer ses autres projets de recherche (Stuart, 2004). En fonction de sa situation financière, elle aura un pouvoir de négociation plus ou moins fort et sera contrainte d'accepter l'alliance à des conditions plus ou moins attrayantes (Stuart, 2004).

Les grandes entreprises pharmaceutiques bénéficient donc d'une grande partie des dividendes futurs qui peuvent être générés par les produits de l'alliance provenant des recherches effectuées par les petites et moyennes entreprises de biotechnologie (Pisano, 1997). Ces alliances leurs permettent, en outre, d'étendre leurs portefeuilles de produits sans avoir à investir dans des travaux de recherche pouvant s'étaler sur plusieurs années sans aucune garantie réelle de pouvoir découvrir une molécule particulière. Les grandes compagnies disposent, en effet, d'une expérience plus limitée et possèdent nécessairement moins de compétence en matière de recherche dans le domaine de la biotechnologie. Elles souffrent de la rigidité de leurs grandes structures, de leur orientation traditionnelle dans la pharmacopée chimique et ont été, en ce sens, beaucoup plus longues à entreprendre le virage de la biotechnologie. En collaborant avec de petites entreprises, ces grandes multinationales peuvent ainsi bénéficier de la réactivité, de la souplesse et du savoir-faire critique des petites structures

et accéder par là même à des technologies de pointe susceptibles, d'ailleurs, de créer de nouveaux marchés (Hamdouch et Depret, 2000; Niosi, 2003; Pisano, 1997).

Afin de pouvoir disposer des savoir-faire scientifiques et des connaissances spécifiques de ces petites entreprises, les grandes multinationales peuvent choisir d'établir une joint venture ou même d'absorber une petite entreprise. En fait, comme le note, Pisano (1997, p. 14), la nature exact de ces accords technologiques est difficile à appréhender : « *these agreements are complex and varied* ». Cela peut aller du simple accord de licence vers une collaboration conjointe de recherche et de développement.

Le risque est tout de même grand pour les petites entreprises de se faire absorber par une grande pharmaceutique alors même que l'accord initial n'est que temporaire ou qu'il est tel que chacun conserve un certain degré d'autonomie (Hagedoorn *et al*., 1999; Delerue, 2004). Des comportements opportunistes ne peuvent être exclus autant du côté des petites entreprises que des grandes multinationales. Le manque de transparence du partenaire peut effectivement entraver l'apprentissage et une défection de celui-ci peut conduire à une rupture ou à un non renouvellement de l'accord (Notebloom *et al*., 1997).

Ainsi, qu'il s'agisse d'une alliance stratégique verticale ascendante, descendante ou d'une alliance horizontale, l'interdépendance des partenaires s'avère particulièrement forte. Les parties engagées dans ces relations trouvent, en effet, de multiples avantages à collaborer avec d'autres entités pour accélérer le processus de développement d'une nouvelle technologie et créer de la valeur. Parmi les nombreux avantages offerts par les alliances, l'accès à des ressources complémentaires, à du capital, à des infrastructures spécifiques, à des connaissances et savoir-faire de pointe, à des nouveaux produits ou innovations technologiques majeures ou à des expertises en matière de règlementation et de distribution, s'avèrent critiques et essentiels pour les partenaires de la relation. Il n'en demeure pas moins que ces avantages sont toutefois contrebalancés par des risques relationnels importants. Les comportements opportunistes des partenaires peuvent effectivement entraver la conduite des relations. Dans ce contexte, on comprend donc pourquoi alors la confiance revêt une importance fondamentale dans la réussite de ces alliances.

4.3. CONCLUSION

À l'issue de ce chapitre, nous sommes désormais en mesure de mieux cerner le cadre contextuel de notre recherche : les alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie, et d'en comprendre les enjeux.

- La revue de la littérature sur les principales caractéristiques des alliances stratégiques nous a permis de mieux circonscrire les types d'accords pouvant être réellement associés aux alliances stratégiques dans le secteur particulier de la biotechnologie. À la lumière des caractéristiques évoquées dans la littérature, nous avons choisi de retenir uniquement les contrats de recherche, les contrats de co-développement et les joint ventures.
- Par la suite, afin de mieux appréhender les particularités du secteur industriel de la biotechnologie, nous avons, dans un premier temps, défini ses contours et précisé son émergence et son évolution. Ce détour historique nous a permis de mieux comprendre les enjeux des différents acteurs intervenant dans ce secteur et la nécessité, pour les petites et moyennes entreprises dédiées à la biotechnologie, de s'associer à d'autres partenaires pour poursuivre leur croissance et assurer leur survie. Dans un deuxième temps, nous avons choisi de nous concentrer sur la dynamique actuelle de la biotechnologie aux États-Unis et au Canada en mettant en lumière l'importance que revêtent les alliances stratégiques. Enfin, nous avons présenté les trois formes d'alliance auxquelles ont recours les entreprises de biotechnologie : les alliances verticales ascendantes, descendantes, et les alliances horizontales.

Au terme de notre analyse nous avons finalement révélé que les organisations partenaires engagées dans ces trois formes d'alliance trouvaient de multiples avantages à collaborer mais s'exposaient aussi à des risques relationnels importants faisant de la confiance un élément essentiel dans la réussite de ces collaborations. Par contre, en analysant les particularités de chacune d'elle nous avons aussi constaté que les motivations, les avantages et les risques encourus par les partenaires engagés dans ces relations différaient largement selon le type d'alliance.

S'il apparait donc clairement que la confiance revêt une importance cruciale dans la réussite de ces collaborations il y a aussi plusieurs raisons de suspecter que la nature et les effets de celle-ci peuvent être sensiblement différents selon le type d'alliance concerné. Étant donné les avantages et les risques spécifiques auxquels s'exposent les organisations partenaires dans chacune de ces alliances nous pouvons effectivement supposer que certaines formes de confiance sont plus susceptibles d'émerger et de se développer selon qu'il s'agisse d'une alliance verticale ascendante, horizontale ou verticale descendante.

Nous sommes d'ailleurs étonnée de constater qu'aucune étude ne s'est en fait attachée à évaluer et à distinguer les formes de confiance pouvant davantage intervenir dans l'une ou l'autre de ces alliances. Si nombre d'entre elles ont bien souligné l'importance que revêt la confiance dans la réussite de ces collaborations (Dyer et Chu, 2003; De Jong et Woolthius, 2008; Ybarra et Turk, 2009) aucune ne s'est effectivement penchée sur les formes de confiance pouvant davantage s'instaurer au sein de chacun des type d'alliance.

Un tel constat nous conduit donc à vouloir orienter notre recherche vers une meilleure compréhension des différentes formes de confiance susceptibles d'émerger et de se développer au sein de chaque type d'alliance stratégique œuvrant dans le secteur de la biotechnologie. Plus précisément, il nous apparait intéressant d'identifier les formes de confiance qui interviennent davantage en début et en cours de relation au sein de chacun des trois types d'alliances en éclairant aussi la manière dont ces formes peuvent s'instaurer et se développer tout au long de la durée des relations de coopération. Ce projet de recherche nous amène donc à formuler deux nouvelles questions :

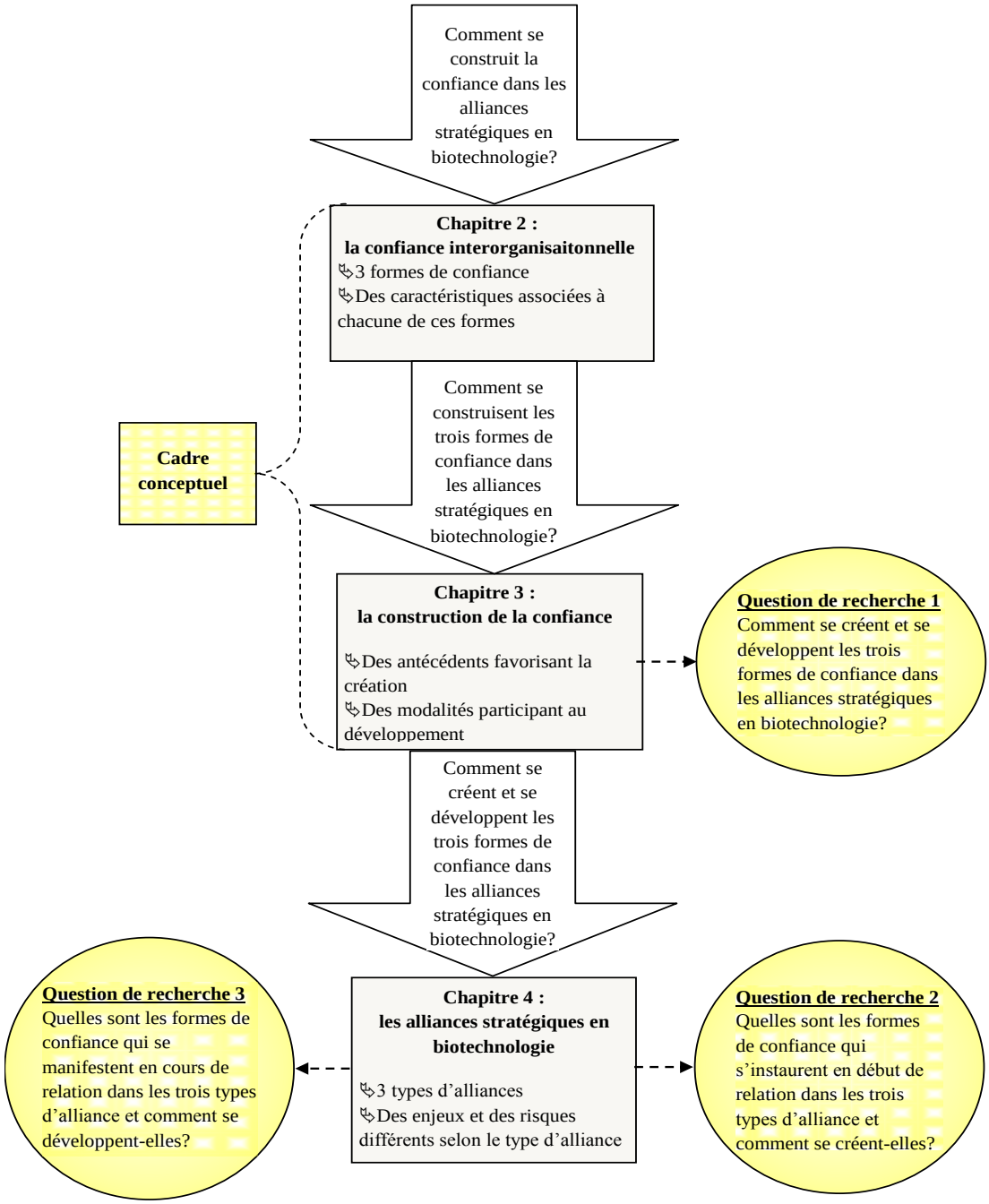
QR 2 : Quelles sont les formes de confiance qui s'instaurent en début de relation dans les trois types d'alliances et comment se créent-elles?

QR 3 : Quelles sont les formes de confiance qui se manifestent en cours de relation dans les trois types d'alliances et comment se développent-elles?

Notre recension des écrits nous aura donc permis de préciser progressivement notre projet de recherche et de l'orienter finalement autour de trois grandes questions. Au fur et à mesure des contradictions, des insuffisances et des nouveaux éléments théoriques que nous avons découverts au cours de notre analyse de la littérature nous avons enrichi notre réflexion. La

figure, ci après, reprend à cet égard les différentes étapes de notre cheminement qui nous aura permis de bâtir un cadre conceptuel pour appréhender la construction de la confiance et d'identifier progressivement trois questions de recherche.

Figure 14 : Reconstitution du cheminement théorique



CHAPITRE 5

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

À travers les trois questions de recherche qui ont émergé progressivement au cours de notre cheminement théorique, nous souhaitons éclairer la façon dont les différents acteurs impliqués dans les alliances co-construisent leurs relations de confiance (QR1) et avons le projet de déceler également des régularités empiriques parmi les formes de confiance qui s'instaurent (QR2) et se développent (QR3) au sein des trois types d'alliances entretenus dans le secteur de la biotechnologie. Ainsi, loin de vouloir tester les concepts théoriques retenus dans notre cadre, il nous importe plutôt de les confronter aux relations de confiance telles qu'elles sont vécues et appréhendées par les organisations partenaires afin de pouvoir valider leur pertinence et proposer de nouveaux éléments pouvant enrichir et améliorer la compréhension du phénomène.

Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons, en effet, générer des connaissances pouvant contribuer à éclaircir, à alimenter et à dépasser les théories évolutionnistes traditionnelles portant sur la construction de la confiance. Toutefois, loin de vouloir nous positionner totalement dans une posture purement constructiviste qui plaiderait en faveur d'une recherche inductive, nous souhaitons plutôt procéder à plusieurs allers-retours entre le terrain et la théorie de manière à améliorer notre modèle de représentation des relations de confiance, au fur et à mesure de notre analyse empirique. Autrement dit, nous souhaitons appréhender les réalités sociales qui structurent les relations de confiance en nous appuyant sur les concepts théoriques issus de notre cadre conceptuel et sur les éléments pouvant émerger des données de notre terrain.

Notre approche relève donc de l'ordre de l'exploration « hybride » et repose sur un mode de raisonnement de type abductif (qui se situe à mi-chemin entre l'induction et la déduction). Étant donné que nous souhaitons « procéder par *allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. (…) La démarche est* [effectivement] *abductive dans ce cas.»* (Charreire et Durieux, 2003, p. 70).

Cette orientation nous a donc incitée à privilégier la méthodologie qualitative basée sur l'étude de plusieurs cas d'alliance car elle offre l'avantage de soutenir la compréhension et l'interprétation en profondeur des phénomènes en plaçant le chercheur dans une situation favorable pour explorer les multiples réalités et faire émerger des concepts théoriques enracinés (Glaser et Strauss, 1967).

Nous présenterons et justifierons dans ce chapitre nos choix méthodologiques et le devis de recherche que nous avons finalement poursuivi (5.1). Puis, nous exposerons les démarches que nous avons effectuées pour accéder aux différentes données et obtenir plusieurs cas d'alliances respectant les critères de cohérence et de pertinence que nous nous sommes fixée (5.2). Nous décrirons ensuite les méthodes que nous avons adoptées pour analyser et interpréter nos données. Puis, nous reviendrons finalement sur la démarche méthodologique employée dans cette thèse et sur les diverses actions entreprises pour en assurer sa qualité (5.3).

5.1. LES CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Dans cette première section, nous précisons tout d'abord les raisons qui nous ont conduite à adopter une méthodologie qualitative basée sur l'étude de plusieurs cas d'alliance. Puis, nous présenterons le devis de recherche que nous avons poursuivi dans le cadre de notre thèse.

5.1.1. LA MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE BASÉE SUR L'ÉTUDE DE PLUSIEURS CAS D'ALLIANCE

L'exploration d'un phénomène et la définition de l'unité d'analyse sont toujours reliées à la façon dont la question initiale de recherche est formulée (Leonard-Barton, 1990). Selon Yin (1994), si la question de recherche vise à comprendre le « comment » ou le « pourquoi » d'un ensemble de phénomènes, la méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas s'avère être la stratégie la plus appropriée. Dans le cadre de notre recherche, étant donné que nous souhaitons comprendre « comment se créent et se développent les trois formes de confiance dans les alliances stratégiques en biotechnologie » avec le projet d'appréhender les formes de confiance susceptibles d'intervenir au sein des trois types d'alliances œuvrant dans ce secteur, la méthodologie qualitative basée sur l'étude de cas apparait conséquemment comme la plus adaptée.

Cette stratégie de recherche s'avère d'ailleurs appropriée aux objectifs de notre étude et aux connaissances que nous souhaitons générer. Notre projet de recherche consiste en effet à révéler les antécédents et modalités susceptibles de favoriser l'émergence et le développement des diverses formes de confiance entre les partenaires engagés dans des relations d'alliances. Pour comprendre comment la confiance se crée et se développe par l'interaction des acteurs, nous ne pouvons appréhender ce phénomène qu'en cherchant à comprendre les intentions et les motivations des individus participant à la construction de celle-ci. Seule une méthodologie qualitative basée sur des études de cas peut véritablement nous permettre de saisir les intentions et les significations des acteurs (Miles et Huberman, 2003) car elle permet, comme le souligne Eisenhardt (1989), d'appréhender les dynamiques sociales dans leur contexte.

Par ailleurs, comme nous souhaitons distinguer et identifier les différentes formes de confiance qui peuvent émerger et se développer au sein de trois types d'alliances, une approche qualitative doit nécessairement être privilégiée. La confiance est effectivement un phénomène très complexe et difficile à expliciter et comme nous souhaitons appréhender sa dynamique et toute sa complexité, en mettant en lumière les formes de confiance qui peuvent se manifester et évoluer au sein de chacune des relations d'alliance nous ne pouvons y parvenir qu'en utilisant des données qualitatives. Comme le soulignent, en effet, Miles et Huberman (2003) les données qualitatives ont un fort potentiel de décryptage de la complexité, elles fournissent des descriptions denses et riches liées au contexte et capables de rendre compte des perceptions et significations des acteurs.

En somme, la formulation de la question de recherche et les objectifs de notre étude justifient la nécessité d'adopter une telle méthodologie. Il convient à présent de délimiter le nombre de cas et les unités d'analyse que nous souhaitons étudier.

- **La délimitation du nombre de cas et le choix des unités d'analyse**

La délimitation du nombre de cas dépend également des objectifs poursuivis et des questions qui ont été formulées.

- Dans le cadre de notre recherche, comme nous souhaitons identifier et comparer les différentes formes de confiance susceptibles d'émerger et de se développer dans les trois types d'alliances stratégiques entretenues par les entreprises de biotechnologie, un tel objectif implique inévitablement l'étude d'au moins trois cas d'alliances représentant respectivement les trois types d'alliances auxquels ont recours les entreprises du secteur. Une analyse multi-cas s'impose donc à cet objectif de recherche pour permettre la comparaison entre les différents types d'alliances stratégiques.
- Par ailleurs, comme nous souhaitons également pouvoir identifier les antécédents et modalités favorisant l'émergence et le développement des diverses formes de confiance entre les différents partenaires engagés dans les relations d'alliances, l'étude de plusieurs cas d'alliances s'avère, là encore, indispensable. Cet objectif de recherche présuppose toutefois, à la différence du premier, de pouvoir s'appuyer sur plusieurs cas d'alliances stratégiques possédant suffisamment de similarités pour pouvoir prédire des résultats semblables et assurer une réplication littérale (Yin, 2003). Or, comme il existe trois types

d'alliances relativement distincts, nous devons nécessairement identifier des *patterns* communs à l'intérieur de chaque type d'alliance et entre les types d'alliances pour pouvoir prétendre à une certaine réplication des relations observées. Cela suppose de pouvoir analyser au moins deux cas d'alliances parmi chacun de ces types. La réplication peut effectivement être atteinte lorsque les éléments ou relations observés au sein d'un groupe soumis à certaines conditions sont sensiblement les mêmes pour un autre groupe soumis à des conditions similaires (Yin, 2003). En d'autres termes, pour pouvoir observer des *patterns* communs, à l'intérieur de chaque type d'alliance nous devons nécessairement analyser au moins deux ou trois cas d'alliances similaires dans chacun de ces types.

Une analyse de cas croisés entre plusieurs cas divergents et similaires, semble donc être le design de recherche à privilégier pour appréhender nos objectifs. Il représente d'ailleurs, pour Eisenhardt (1989), le devis de recherche le plus solide si l'on souhaite obtenir une certaine consistance dans les observations et éviter des conclusions prématurées ou erronées. Elle préconise, en ce sens, d'utiliser un design matriciel susceptible de maximiser les différences et les similarités. Selon Glaser et Strauss (1967), ce type de devis s'avère fondamental pour découvrir de nouveaux concepts ou catégories et analyser dans quelles conditions ces concepts émergent et varient. Selon ces auteurs : "*This control over similarities and differences is vital for discovering categories, and for developing and relating their theoretical properties, all necessary for the further development of an emergent theory. By maximizing or minimizing differences among comparative groups, the sociologist can control the theoretical relevance of his data collection. Comparing as many differences and similarities in data as possible […] tends to force the analyst to generate categories, their properties and their interrelations as he tries to understand his data*"(Glaser et Strauss, 1967, p. 55).

- En outre, dans le cadre de notre recherche, comme nous ambitionnons de mieux comprendre les relations de confiance qui se créent et se développent au sein des différents cas d'alliances stratégiques, nous devons prendre aussi en considération le point de vue des différents partenaires. Pour obtenir une vue globale et pertinente de la relation de confiance cela nécessite donc de nous appuyer sur deux niveaux d'analyse : la relation de confiance

du point de vue de l'entreprise de biotechnologie et la relation de confiance du point de vue de l'entreprise partenaire[14].

Si l'on se réfère aux différents devis d'études de cas préconisés par Yin (1994) nous nous situons donc dans le quatrième cadran de sa matrice (tel que présentée dans la figure ci-après), à savoir l'étude de plusieurs niveaux d'analyse incorporés dans des cas multiples.

Figure 15 : Les quatre devis d'étude de cas préconisés par Yin (1994)

	Un seul cas	Cas multiples
Holistique **(une unité d'analyse)**	• **Cas critique** (satisfait à toutes les conditions pour tester une théorie) • **Cas "révélateur"** (phénomène peu connu) • **Cas extrême** (succès ou échecs remarquables)	• **Cas semblables** (qui devraient produire des résultats semblables) • **Cas contrastants** (qui risquent de produire des résultats différents)
Imbriqué **(unités d'analyse multiples)**	• **Cas avec sous-unités à comparer** (ex: unités stratégiques dans un même entreprise, phases dans le temps; dossiers différents)	•**Cas multiples avec unités d'analyse imbriquées**

Schéma pédagogique réalisé par le Professeur Ann Langley

5.1.2. LE DEVIS DE RECHERCHE POURSUIVI

Afin de maximiser l'identification de patterns communs au sein de chaque type d'alliance et favoriser la réplication des relations, nous avons choisi d'analyser trois cas d'alliance similaires pour chacun des trois types d'alliances stratégiques entretenues par les entreprises de biotechnologie. Le devis de recherche poursuivi dans notre thèse repose donc sur l'analyse de neuf cas d'alliances stratégiques, tel qu'il apparait dans la Figure 16, ci-après.

[14] Afin de vérifier que les partenaires engagés dans une relation de collaboration partagent bien les mêmes réflexions, Ganesan (1994) suggère une démarche dyadique consistant à interroger les deux parties d'une même relation. Dans son étude il a ainsi interrogé des clients et des fournisseurs sur les questions de la confiance et de l'engagement. Nous nous sommes inspirées de cette démarche qui est en outre largement préconisée par les tenants de la méthodologie qualitative.

Figure 16 : Devis de recherche poursuivi

Maximisation de la similarité

Maximisation de la différence

	Ex 1	Ex 2	Ex 3
Alliances verticales ascendantes	Cas Va.1	Cas Va.2	Cas Va.3
Alliances horizontales	Cas H.1	Cas H. 2	Cas H. 3
Alliances verticales descendantes	Cas Vd. 1	Cas Vd. 2	Cas Vd. 3

- **<u>La sélection des cas</u>**

Pour faciliter la comparaison intra-cas et inter-cas, nous avons décidé de circonscrire notre étude aux alliances stratégiques entretenues par les petites entreprises de biotechnologie nord-américaines œuvrant dans le domaine de la santé humaine.

Un tel choix provient du fait que les États-Unis et le Canada se classent parmi les cinq principaux acteurs mondiaux dans le secteur de la biotechnologie (Statistique Canada, 2005). En 2005, ils représentaient respectivement le premier et le deuxième pays en ce qui a trait au nombre d'entreprises dédiées à la biotechnologie (Ernst & Young, 2006). Aujourd'hui encore, les États-Unis dominent toujours le secteur, au niveau des revenus générés et du nombre de brevets déposés (Ernst & Young, 2010). Au Canada également, bien que le nombre d'entreprises ait légèrement chuté depuis ces cinq dernières années, les entreprises du secteur continuent à être fortement dynamiques et influentes sur la scène internationale et particulièrement dans le domaine de la santé humaine.

Comme nous l'avons souligné au chapitre 4, le secteur de la biotechnologie englobe plusieurs domaines industriels, comme la santé humaine et animale, la production agricole, l'environnement ou bien encore l'agroalimentaire (Powel *et al*., 1996; Stuart *et al*., 1999; Bergeron et Chan, 2004). Le domaine de la santé humaine représente approximativement 60% des activités de biotechnologie aux États-Unis et au Canada. Sa forte représentativité dans le secteur, nous a ainsi conduites à privilégier ce domaine d'activités.

Nous considérons en effet que les alliances stratégiques entretenues par les petites entreprises de biotechnologie œuvrant dans des domaines industriels différents ne peuvent être comparées entre elles car ces entreprises possèdent nécessairement des contraintes et des enjeux propres à leurs domaines respectifs. Dans le domaine de la santé humaine, les contraintes règlementaires sont particulièrement importantes, les enjeux financiers sont très élevés et les alliances stratégiques sont beaucoup plus longues comparativement aux alliances entretenues dans les autres secteurs (Pisano, 1997; Niosi, 2003). Pour obtenir une certaine consistance dans les observations nous avons donc choisi de retenir plus particulièrement les alliances stratégiques entretenues par les entreprises œuvrant dans le domaine de la santé humaine. En outre, pour éviter tous biais culturels et institutionnels, nous avons pris l'option de retenir uniquement les entreprises de biotechnologie nord-américaines, qui sont soumises aux mêmes contraintes et autorités règlementaires (soit celles imposées par la Food and Drug Administration).

En ce qui a trait aux partenaires engagés dans les alliances, nous avons décidé de sélectionner des partenaires aux profils organisationnels comparables pour pouvoir faciliter la comparaison entres les alliances stratégiques de même type.

Dans les alliances verticales ascendantes, les entreprises de biotechnologie s'associent avec des instituts ou centres de recherches publics afin d'avoir accès à des ressources, des expertises et des connaissances scientifiques et technologiques de pointe pour accélérer leur processus de recherche et de découverte (Mangematin, 2003 ; Powell *et al*., 1996 ; Baum *et al*., 2000 ; Niosi, 2003). Ces instituts ou centres de recherche peuvent être rattachés soit aux universités, soit aux hôpitaux, soit encore au conseil national de recherche du gouvernement dont ils sont issus (dans le cadre de notre thèse il peut s'agir d'instituts rattachés à *l'United States National Research Council* ou d'instituts reliés au *Centre National de Recherche du Canada*). Ces trois types d'instituts possèdent des profils organisationnels comparables, dans le sens où, ce sont des instituts de recherche publics composés de chercheurs dont le mandat ou la vocation est de faire avancer la recherche sans avoir toutefois la possibilité de poursuivre le développement de celle-ci au niveau industriel. Dans le cadre de notre étude il nous apparait donc particulièrement intéressant de pouvoir appréhender trois alliances verticales ascendantes réalisées avec chacun de ces trois types d'instituts de manière à pouvoir saisir les diverses réalités du secteur.

En ce qui concerne le contrat d'alliance, en tant que tel, nous retiendrons uniquement les accords de recherche conjoints et nous excluerons les contrats de licence. Comme nous l'avons

évoqué dans la première section du chapitre 4, seuls les accords engageant conjointement les partenaires dans une activité de recherche nécessitant l'intégration de ressources ou de compétences clés peuvent véritablement s'apparenter à des alliances stratégiques, telles que caractérisées dans la littérature. En outre, pour les besoins de notre étude, nous avons choisi de retenir uniquement les accords de recherche conjoints noués depuis au moins un an. Nous considérons, en effet, que dans les alliances récentes, les routines ne sont pas encore bien établies et les relations entre les partenaires ne sont pas suffisamment développées pour pouvoir prétendre obtenir des informations relatives aux différents éléments ayant contribués à l'instauration et au développement d'une relation de confiance. Nous pensons, effectivement, que les partenaires engagés dans des alliances récentes peuvent difficilement posséder le recul nécessaire pour pouvoir nous informer sur les différents facteurs ayant contribués à la création et au développement de la confiance.

En ce qui concerne les alliances horizontales, nous sommes nécessairement contrainte, de retenir, là encore, les petites entreprises de biotechnologie nord-américaines œuvrant dans le domaine de la santé humaine. Tel qu'évoqué dans le chapitre 4, les alliances stratégiques horizontales associent, en effet, des entreprises de biotechnologie à d'autres entreprises évoluant dans le même domaine industriel et pouvant être de ce fait, potentiellement rivales (Silverman et Baum, 2002; Baum *et al*., 2000). Ces alliances peuvent intervenir tout au long du processus de recherche et de développement et peuvent prendre la forme d'accords conjoints de recherche, de contrats de développement, de contrats de co-développement ou bien encore de joint ventures (Hamdouch et Depret, 2001).

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéresserons uniquement aux accords conjoints de recherche, aux contrats de co-développement et aux joint ventures. Nous choisissons donc d'exclure de notre étude les contrats de développements qui consistent uniquement à sous-traiter auprès d'une entreprise un service particulier selon un cahier des charges précis en échange d'un paiement convenu au départ (Pisano, 2006). Cette forme d'accord ne peut effectivement pas s'apparenter à une alliance stratégique, telle que définie dans la littérature et nous oblige à l'écarter volontairement de notre étude. Par ailleurs, tout comme pour les alliances verticales, nous choisissons de retenir uniquement les contrats d'alliances noués depuis au moins un an, afin d'obtenir suffisamment d'informations sur les éléments pouvant contribuer au développement d'une relation de confiance.

<u>En ce qui concerne les alliances verticales descendantes</u>, les entreprises de biotechnologie s'associent aux grandes entreprises multinationales, bien installées dans un secteur industriel, pour pouvoir bénéficier de ressources complémentaires, de savoir-faire en matière d'approbation réglementaire, de connaissances en commercialisation et de capitaux (Silverman et Baum, 2002; Baum *et al*., 2000). Dans le domaine de la santé humaine, ces alliances engagent donc les petites entreprises de biotechnologie avec les grandes entreprises pharmaceutiques. Étant donné qu'il n'existe pas de grandes pharmaceutiques dont le siège social soit situé au Canada, nous devons nécessairement nous tourner vers les grandes pharmaceutiques étrangères (américaines ou européennes, tel qu'il appert au tableau ci-après).

Tableau XV : Classement mondial des plus grandes entreprises pharmaceutiques

Rang	Entreprises	Pays	Chiffre d'affaires (en millions de $US)
1	Johnson & Johnson	États-Unis	63 747
2	Pfizer	États-Unis	48 296
3	GlaxoSmithKline	Royaume-Unis	44 654
4	Roche	Suisse	44 268
5	Sanofi-Aventis	France	42 179
6	Novartis	Suisse	41 459
7	AstraZeneca	Royaume-Unis	31 601
8	Abbott Laboratories	États-Unis	29 528
9	Merck & Co.	États-Unis	23 850
10	Wyeth	États-Unis	22 834

Source : Fortune (2009)

Afin d'obtenir une certaine homogénéité parmi les alliances verticales descendantes, nous avons, par contre, choisi de circonscrire notre étude aux dix plus grandes entreprises pharmaceutiques mondiales pour obtenir des profils organisationnels comparables.

Pour les contrats d'alliance, nous écarterons de notre étude les contrats de licence et les contrats de développement qui ne rejoignent pas les caractéristiques des alliances stratégiques évoquées dans la littérature. Nous écarterons également les contrats d'alliance noués depuis moins d'un an pour les même raisons qu'évoquées précédemment.

- **La sélection des répondants**

En ce qui concerne le choix des répondants, nous interrogerons les acteurs directement impliqués dans les relations d'alliance.

Dans le cas des entreprises de biotechnologie, le dirigeant est souvent mentionné dans la littérature (Powell, 1992; Delerue, 2004) comme étant le mieux informé. Un tel constat provient du fait que les entreprises de biotechnologie sont majoritairement de très petites entreprises dont l'effectif est souvent inférieur à 20 employés (Delerue, 2004). Dans ces circonstances, le dirigeant est généralement l'initiateur de l'alliance. En fait, dans les petites entreprises de biotechnologie, le dirigeant (CEO) et le chef de la direction scientifique (CSO) se concertent généralement sur les orientations et décisions stratégiques. Le dirigeant, qui possède une grande expertise en gestion des affaires, a effectivement besoin de l'avis du chef de la direction scientifique pour être en mesure d'évaluer correctement la solidité et l'expertise scientifique des futurs partenaires. Dans la plupart des cas, d'ailleurs, le chef de la direction scientifique est souvent le fondateur de l'entreprise. En effet, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 4, les entreprises dédiées à la biotechnologie sont généralement des *spin-offs* issues du monde universitaire qui ont été fondées par des chercheurs ayant préféré endosser le rôle de CSO et laisser la direction de l'entreprise à une personne davantage expérimentée dans la gestion des affaires. Une telle situation fait donc en sorte que le CSO a particulièrement à cœur la viabilité de l'entreprise et s'implique donc activement dans les décisions stratégiques. Nous pensons, en ce sens, que dans les très petites entreprises, le dirigeant et le CSO représentent les personnes les mieux placées pour nous éclairer sur les motivations qui ont été à l'origine des alliances.

Par ailleurs, dans le cas d'une entreprise dont l'effectif est plus important[15], une personne responsable du développement des affaires (VP *Business Development*) est généralement chargée de sélectionner les meilleurs partenaires, de négocier avec ceux-ci, et de s'occuper par la suite de la gestion de la relation. Le responsable du développement des affaires sera donc privilégié dans ce cas de figure.

[15] Même si la majorité des entreprises canadiennes sont de très petites entreprises, il n'en demeure pas moins que certaines d'entre elles ont un effectif supérieur à 20. En fait, 88% des entreprises canadiennes comptent moins de 150 employés et 90% des entreprises américaines en comptent moins de 250 (d'après le rapport de Ernst & Young, 2006).

En ce qui concerne les instituts de recherche publics, les directeurs des instituts et les chercheurs responsables des projets de recherche apparaissent comme les personnes les plus susceptibles de nous informer sur les motivations qui ont été à l'origine des alliances et sur les mesures qui ont été prises pour développer la relation.

Dans le cas des grandes pharmaceutiques, nous privilégierons les acteurs responsables du développement des affaires (plus particulièrement le VP *Business Development*), étant donné que ceux-ci sont spécifiquement chargés de sélectionner les meilleurs partenaires et de gérer, par la suite, la relation de collaboration.

5.2. L'ACCÈS AUX DONNÉES ET LES CAS RETENUS

Afin d'obtenir les neuf cas d'alliances stratégiques respectant les critères et contraintes que nous avons établi pour notre devis et parvenir à une certaine saturation théorique de nos données (Glaser et Strauss, 1976), notre approche a nécessité une grande patience et une longue présence sur le terrain à travers un travail de réseau, une participation à des symposiums[16], des conférences spécialisées[17] ainsi que des entrevues auprès d'intermédiaires pouvant jouer un rôle de relais[18]. Nous nous sommes effectivement heurtée très rapidement à un terrain particulièrement hermétique et très méfiant et avons du mettre en œuvre plusieurs stratégies pour faciliter l'accès aux différents acteurs impliqués dans des alliances stratégiques en biotechnologie.

Après 20 mois de prises de contact et de présence active sur le terrain, nous sommes parvenue à obtenir un design de recherche respectant les critères de pertinence et de cohérence que nous nous étions fixée. Au total, 13 entretiens (et plusieurs échanges) auprès d'interlocuteurs intermédiaires ont été nécessaires pour parvenir à réaliser 47 entretiens d'une durée moyenne de 2 heures (89 h en totalité) auprès de différents acteurs, membres de la haute direction, impliqués dans des alliances stratégiques. Parmi ces 47 entretiens, seuls 31 ont été véritablement retenus. Nous avons effectivement du écarter les 16 autres entretiens réalisés, soit parce que les partenaires (majoritairement les grandes pharmaceutiques) ne souhaitaient pas, en retour, participer à notre étude (justifiant ce fait par le manque de temps ou bien encore par le protocole de confidentialité établi par l'entreprise qui n'autorisait aucune divulgation d'informations de quelque natures que ce soit) soit parce que les alliances se sont davantage avérées des cas de sous-traitance ou de simples accords de licence, soit encore parce que le

[16] Nous avons participé au Symposium BioContact Québec 2009 (un symposium sur le partenariat biopharmaceutique d'envergure internationale organisé à Québec en octobre 2009).
L'année d'après, une grande entreprise pharmaceutique (faisant partie des cinq leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutique) a sollicité le chercheur afin de l'aider à rédiger une présentation qui a fait l'objet d'une discussion lors du symposium Biocontact Québec 2010.

[17] Nous avons assisté à deux conférences organisées par l'école des HEC sur le thème des alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie. Plusieurs acteurs œuvrant dans le domaine participaient à ces deux conférences.

[18] Nous avons obtenu une aide précieuse auprès d'acteurs institutionnels engagés à divers niveaux dans le secteur de la biotechnologie au Québec. Nous mentionnerons plus en détail dans la section 5.2.1 quels ont été ces acteurs et quelle a été la nature de leur implication.

domaine de recherche thérapeutique des entreprises ne correspondait pas exactement au domaine de recherche que nous avions ciblé.

Nous présenterons dans cette section les différentes stratégies que nous avons mises en œuvre pour accéder au terrain (5.2.1) et obtenir un échantillonnage significatif (5.2.2). Nous décrirons, par la suite, les différentes sources de données que nous avons collectées et combinées pour compléter et tester la concordance des faits (Patton, 1989).

5.2.1. L'ACCÈS AU TERRAIN

Pour obtenir un échantillonnage significatif respectant les critères de cohérence et de pertinence que nous nous étions fixée, nous avons du mettre en œuvre plusieurs stratégies afin de faciliter l'identification et l'obtention de neuf cas d'alliances verticales et horizontales œuvrant dans le domaine de la santé humaine en Amérique du Nord. Dans le cadre de notre recherche, il s'agissait, en effet, d'avoir accès, non seulement, aux hauts dirigeants d'entreprises de biotechnologie impliqués dans des alliances stratégiques mais d'obtenir également le point de vue de leurs différents partenaires engagés dans ces relations.

La complexité particulière de notre design de recherche, s'est retrouvée, en outre, rapidement exacerbée, lorsque nous nous sommes confrontée, sur le terrain, à des hauts dirigeants peu enclins à vouloir coopérer, par manque de temps et surtout par inquiétude face à la possibilité de devoir nous révéler des informations sensibles et stratégiques.

Face à un terrain d'étude difficile d'accès et particulièrement méfiant, nous avons du envisager, au fil de notre recherche, plusieurs stratégies pour faciliter la prise de contact auprès de ces hauts dirigeants.

- **La prise de contact direct et la technique de la boule de neige**

Par mesure d'accessibilité, nous avons choisi, dans un premier temps, de contacter les hauts dirigeants des entreprises de biotechnologie québécoises œuvrant dans le domaine de la santé humaine. Notre stratégie initiale d'échantillonnage consistait à contacter directement ces dirigeants pour solliciter une entrevue et d'utiliser ensuite la technique de la boule de neige

(Miles et Huberman, 2003) en leur demandant la possibilité de nous référer auprès de leurs partenaires stratégiques.

Pour y parvenir, nous avons d'abord dressé une liste d'entreprises de biotechnologie québécoises orientées dans le domaine de la santé humaine en nous appuyant sur les bases de données disponibles à partir des sites Internet des gouvernements du Canada et du Québec, de l'association sectorielle BioQuébec ainsi que de l'organisme à but non lucratif Investissement Québec. La combinaison de ces différentes sources nous a permis de dresser une liste de 58 entreprises québécoises, toutes spécialisées dans le domaine de la santé humaine. À partir de cette liste, nous avons commencé à nous documenter pour savoir si ces entreprises étaient engagées dans des alliances stratégiques. Pour chacune de ces entreprises nous avons donc recherché dans la presse spécialisée et sur leurs sites Internet s'il existait des contrats d'alliance qui avaient été annoncés publiquement[19]. Ce travail de recherche nous a permis d'identifier une trentaine d'entreprises susceptibles d'être engagées dans des alliances stratégiques. À partir de cette nouvelle base de données nous avons donc entrepris de contacter directement par courriels chacun des dirigeants et responsables en développement des affaires. Nous nous sommes toutefois heurtée très rapidement à deux difficultés. La première difficulté reposait sur le fait que nous n'avions pas, dans la majeure partie des cas, les adresses électroniques personnelles des dirigeants[20]. Nous n'avions donc aucune possibilité de savoir si nos courriels étaient véritablement acheminés à la haute direction[21]. En outre, nous nous sommes très vite rendue compte que la liste des entreprises n'était pas actualisée (les courriels ne parvenant pas à leurs destinataires). Certaines entreprises avaient effectivement été absorbées ou avaient fusionné,

[19] Étant donné que les entreprises publiques sont tenues d'annoncer publiquement chaque investissements, décisions ou orientations stratégiques pouvant avoir un impact sur leurs situations financières il nous a été relativement aisé d'obtenir de l'information sur les accords de collaboration entretenus par chacune d'elles en consultant directement leurs sites internet respectifs. Pour autant, comme les entreprises de biotechnologie québécoises sont majoritairement des petites entreprises privées, nous avons du entreprendre un travail de recherche plutôt long et laborieux en regardant d'abord, sur leurs sites internet, si certaines alliances avaient été annoncées, ou si les entreprises affirmaient entretenir (ou chercher à entretenir) des partenariats stratégiques. Lorsqu'aucune information n'était disponible nous consultions alors la presse spécialisée pour savoir si ces entreprises entretenaient éventuellement des relations de collaboration.

[20] Les bases de données disponibles sur Internet recensent uniquement les coordonnées des entreprises (standard téléphonique, site internet, télécopieur) en mentionnant pour chacune d'elle leurs profils respectifs (société fermée ou société publique), leurs domaines thérapeutiques (cancer, produits diagnostics, dermatologie, cardiologie, systèmes nerveux…) et les types de produits en recherche et/ou développement.

[21] En d'autres termes, s'il n'existait pas un premier triage sélectif des courriels effectués par le secrétariat administratif.

tandis que d'autres avaient du cesser leurs activités en raison de la crise financière récente. Nous sommes effectivement tombée dans une période de profondes restructurations dues à la crise financière qui a bouleversé le secteur de la biotechnologie. Cette période particulièrement critique n'a donc pas facilité l'accès à notre terrain.

Pour autant, notre recherche nous a conduite à repérer le symposium Biocontact Québec, un symposium international sur le partenariat biopharmaceutique devant réunir plus de 140 compagnies biopharmaceutiques provenant du Canada, des États-Unis, de l'Asie et de l'Europe. Nous nous sommes donc inscrite sur le site Internet dédié à cette manifestation et nous avons pu ainsi obtenir la liste des 800 participants. Sur cette liste figuraient les noms des entreprises, leurs provenances géographiques, leurs secteurs d'activités (diagnostique, thérapeutique et services) et leurs domaines thérapeutiques. Pour chacune des entreprises participantes, le site indiquait également les noms des personnes participantes, leurs fonctions et leurs adresses électroniques personnelles. Dans la majorité des cas, les dirigeants, eux-mêmes, ou les vice-présidents en développement des affaires participaient à la manifestation[22]. Munie des courriels personnels des hauts dirigeants, nous leur avons donc envoyé un courrier électronique en sollicitant leur participation[23]. Pour maximiser nos chances d'obtenir un rendez-vous et lever toutes inquiétudes légitimes sur la recherche, nous leur avons proposé de garantir l'anonymat en ce qui a trait à leur nom et au nom de leur organisation et avons insisté sur le caractère purement scientifique de cette étude. Nous avons du faire preuve de beaucoup de patience pour obtenir un rendez-vous compte tenu des emplois du temps particulièrement chargés des dirigeants. Après de nombreuses relances et sollicitations, nous avons obtenu un taux de retour modéré mais plutôt satisfaisant. Une quinzaine d'entreprises québécoises ont accepté de participer à notre étude et se sont montrées particulièrement intéressées à la problématique de notre recherche. Durant nos entretiens, nous avons tenu à créer un climat de confiance et avons été en mesure de susciter un réel intérêt auprès des dirigeants. Les répondants, ont fait preuve d'une grande ouverture et disponibilité en prenant le temps

[22] Parmi ces personnes il était également mentionné quelles étaient celles qui devaient présenter publiquement une allocution, une présentation de leur entreprise, ou faire partie d'un débat orienté vers une thématique particulière (en liens avec les partenariats).

[23] Pour faciliter notre accès au terrain, nous avons uniquement retenu les entreprises de biotechnologie québécoises œuvrant dans un domaine thérapeutique relié à la santé humaine, et avons pris soin d'éliminer les entreprises de services ou de diagnostiques. Nous avons, également profité du symposium pour nous faire connaitre et solliciter directement la participation des entreprises.

nécessaire pour répondre à nos questions[24], en acceptant l'éventualité d'un entretien complémentaire, en facilitant l'accès aux documents organisationnels et en nous référant personnellement auprès de leurs partenaires les plus appropriés à la présente recherche. Malgré ce, nous avons malheureusement été confrontée à plusieurs problèmes, ce qui nous a d'ailleurs conduit à procéder à plusieurs allers-retours entre les données collectées sur le terrain, et nos choix méthodologiques.

Nous nous sommes effectivement rendue compte que la majorité des alliances entretenues par les entreprises québécoises se faisaient majoritairement à l'international auprès d'entreprises étrangères, américaines, européennes ou asiatiques.

Parmi les alliances évoquées par les partenaires, certaines, se sont avérées être davantage des accords de licence ou de simples contrats de sous-traitance.

Lorsque les alliances correspondaient au cadre de notre étude, nous sollicitions alors l'aide des répondants pour nous référer auprès de leurs partenaires. Lorsque certains éprouvaient des réticences, nous demandions leurs accords pour contacter, nous-mêmes, les acteurs stratégiques (sans mentionner dans certains cas la participation des entreprises en question). Malheureusement certaines entreprises partenaires (majoritairement les entreprises pharmaceutiques) se sont montrées craintives et peu disposées à vouloir participer à notre étude. Il a été, par contre, beaucoup plus facile et rapide d'obtenir un rendez-vous auprès des autres entreprises de biotechnologie canadiennes.

Finalement, cette première stratégie nous a permis de sélectionner véritablement quatre cas d'alliances stratégiques (deux alliances horizontales, et deux alliances verticales ascendantes). En outre, plusieurs dirigeants se sont montrés particulièrement ouverts et coopératifs et nous ont suggéré de contacter d'autres entreprises en nous référant auprès de leurs contacts personnels (ou en nous communiquant les noms et coordonnées de leurs contacts). Progressivement, nous avons donc commencé à tisser des liens et à entretenir un réseau de relations.

[24] Les entretiens ont duré en moyenne 1h50. Certains se sont même prolongés au-delà des deux heures.

- **L'élargissement du domaine d'étude**

Afin d'obtenir d'autres cas d'alliances nous avons pris l'option d'élargir notre domaine d'étude, originellement circonscrit à la santé humaine, aux entreprises œuvrant également dans le domaine de la santé animale. Nous nous sommes appuyée sur les bases de données provenant des sites Internet et avons réalisé la sélection des entreprises de la même manière que nous l'avions fait pour les entreprises de biotechnologie en santé humaine (combinaison de plusieurs sources de données et identification des entreprises engagées dans des alliances stratégiques en recherchant dans la presse spécialisée et sur les sites internet des contrats d'alliance qui auraient pu être annoncés publiquement). Nous avons donc envoyé, à une dizaine d'entreprises sélectionnées, un courriel de présentation en sollicitant leur participation pour notre travail de recherche. Nous avons eu la satisfaction d'obtenir un taux de réponse important avec des propositions de rendez-vous beaucoup plus rapides. Toutefois, au bout de deux entretiens, nous nous sommes vite rendue compte que les contraintes de ces entreprises et les enjeux financiers auxquels elles faisaient face étaient légèrement différents par rapport aux entreprises impliquées dans le domaine de la santé humaine. À titre d'exemple, la recherche et le développement d'un médicament ou d'un vaccin peut prendre 4 à 5 ans dans le domaine animal, alors qu'il peut s'étendre sur plus de 10 ans lorsqu'il touche la santé humaine. En outre, hormis la plus grande « rapidité » du processus, les contraintes règlementaires auxquelles font face ces entreprises sont beaucoup moins nombreuses par rapport à celles auxquelles sont soumises les entreprises évoluant dans le domaine de la santé humaine. Forte de ces constats, nous avons donc jugé que ces deux domaines ne pouvaient pas être véritablement comparés (par soucis de pertinence et de cohérence). Nous avons donc écarté le domaine de la santé animale ce qui a nécessairement conforté notre choix initial.

- **Les prises de contacts auprès d'organismes et institutions spécialisés dans le secteur**

Pour faciliter l'accès à de nouvelles entreprises impliquées dans le domaine de la santé humaine, nous avons sollicité l'aide de plusieurs organismes et institutions québécoises. La Chambre de Commerce de Québec s'est montrée particulièrement intéressée à la problématique de notre recherche et nous a fourni une aide précieuse en nous fournissant plusieurs contacts

auprès d'organismes et institutions spécialisées dans le secteur[25]. Le responsable des affaires internationales s'est personnellement impliqué dans notre recherche en contactant directement le Directeur Général de BioQuébec et le Directeur aux politiques et développement stratégique de cette même institution. Nous nous sommes plus particulièrement entretenue (à travers des courriels et des communications téléphoniques) avec le Directeur aux politiques et développement stratégique de BioQuébec qui a pris le temps de nous conseiller sur notre guide d'entretien, sur les différentes stratégies d'accès et qui nous a référée auprès d'une dizaine d'entreprises de biotechnologie québécoises particulièrement actives dans le secteur de la santé humaine. La Chambre de Commerce de Québec a également sollicité le soutien du Directeur Développement des Affaires, Sciences de la vie, du Pôle Québec Chaudière-Appalaches et a également mobilisé le soutien du Président d'une société de conseil spécialement orientée dans le secteur de la biotechnologie. Après avoir réalisé un entretien téléphonique et échangé quelques courriels avec ce consultant nous avons obtenu des informations très pertinentes sur la façon d'aborder les instituts de recherche publics.

Ces différents contacts nous ont permis d'accéder beaucoup plus facilement aux entreprises québécoises très actives dans le secteur de la biotechnologie. Avec l'accord et la suggestion de la Chambre de Commerce de Québec et de BioQuébec nous avons envoyé plusieurs courriels aux dirigeants des entreprises de biotechnologie qui nous avaient été recommandés (principalement par BioQuébec) en sollicitant leur participation à notre étude et en mentionnant le fait que la recherche était soutenue par ces deux institutions. Nous avons obtenu alors un taux de réponses très important avec des réactions favorables et des propositions de rendez-vous. Pour autant, lors de nos entretiens, nous nous sommes heurtée aux mêmes difficultés (alliances réalisées avec des sociétés européennes ou asiatiques, accords de sous-traitance ou de licence, organisations partenaires peu coopératives). À l'issue de nos différents entretiens nous avons tout de même été en mesure d'obtenir deux cas d'alliances horizontales particulièrement pertinentes pour notre recherche.

[25] Nous avons d'ailleurs entretenu un suivi constant et régulier avec la Chambre de Commerce tout au long de notre recherche.

- **<u>Les contacts indirects auprès d'organismes intermédiaires favorisant les relations entre la recherche universitaire et le milieu industriel.</u>**

Afin d'obtenir un nouveau cas d'alliance verticale ascendante, nous avons pris l'initiative de solliciter les organismes jouant le rôle d'interface entre la recherche universitaire et le milieu industriel. Nous avons contacté la directrice du Bureau Recherche Développement et Valorisation de l'Université de Montréal ainsi que le directeur du Consortium, Québécois du Médicament, qui ont accepté de nous rencontrer et de nous aider dans notre recherche. À l'issue de ces deux entretiens nous avons obtenu plusieurs contacts auprès d'instituts publics de recherche. La directrice du BRDV nous a référé auprès de quatre grands instituts de recherche publics. Ces différents instituts ont tous répondu très favorablement à notre requête. Nous avons ainsi été en mesure de sélectionner parmi ces instituts, un cas d'alliance particulièrement intéressant et avons contacté les dirigeants de l'entreprise partenaire qui ont également accepté de participer à notre étude.

- **<u>La mobilisation de notre réseau et de nos contacts personnels</u>**

Face à la difficulté d'obtenir la participation des grandes pharmaceutiques par l'intermédiaire de leurs entreprises partenaires (les entreprises de biotechnologie), nous avons du penser à une nouvelle stratégie pour obtenir des cas d'alliances verticales descendantes pertinentes pour notre étude. En effet, bien que nous ayons obtenu de la part des entreprises de biotechnologie plusieurs entretiens forts intéressants et pertinents pour notre recherche[26], au sujet d'alliances stratégiques entretenues avec de grandes pharmaceutiques; ces grandes multinationales se sont montrées, en retour, particulièrement réticentes pour participer à notre recherche. Malgré le fait que plusieurs dirigeants (d'entreprises de biotechnologie) aient accepté (et même proposé) de nous référer personnellement auprès de leurs partenaires, en contactant directement les hauts dirigeants des grandes pharmaceutiques, directement responsables des alliances, pour faciliter notre mise en relation, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir leur participation. Si le manque de temps a souvent été évoqué par ces entreprises, leur crainte de devoir dévoiler des

[26] Parmi nos entretiens réalisés auprès des entreprises de biotechnologie, nous avions identifié 3 cas d'alliances verticales descendantes particulièrement intéressantes. Plusieurs entretiens complémentaires avaient alors été effectués auprès des acteurs directement responsables de ces alliances au sein des entreprises sélectionnées. Au total, 7 longs entretiens avaient été réalisés, mais n'ont pu être retenu faute de pouvoir obtenir la participation de leurs partenaires.

informations stratégiques n'est sans doute pas non plus étrangère à leur volonté de ne pas vouloir participer à notre recherche.

Nous avons donc entrepris de contacter directement les grandes pharmaceutiques[27] en mobilisant nos relations personnelles et en sollicitant, de nouveau, l'aide de nos contacts (nos répondants et interlocuteurs intermédiaires). La mobilisation de nos relations personnelles nous a permis d'obtenir un cas d'alliance particulièrement intéressant. En outre, à travers un travail de lobbying et de réseau, nous sommes parvenue à obtenir la participation de deux grandes pharmaceutiques. Si ces grandes multinationales éprouvaient a priori certaines réticences, elles ont démontré par la suite un grand intérêt envers notre projet de recherche (en nous faisant partager leurs propres réflexions, en nous facilitant l'accès aux documents internes et en nous aidant dans le choix des partenaires les plus appropriés pour notre recherche). L'une d'elle a même sollicité le chercheur pour préparer une présentation (qui a fait l'objet d'un débat autour d'une table ronde) pour le symposium BioContact Québec 2010. Il a ensuite été très facile d'obtenir des rendez-vous auprès des entreprises de biotechnologie (partenaires des pharmaceutiques) qui nous avaient été référées.

Ces cinq stratégies menées en parallèle ont ainsi permis d'obtenir un échantillonnage particulièrement significatif. Au bout du compte, malgré un terrain hermétique et difficile d'accès nous sommes parvenue à susciter l'intérêt et la participation des véritables décideurs impliqués dans les alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie. La particularité de notre terrain de thèse s'appuyait en effet sur notre volonté de pouvoir interroger les hauts dirigeants directement impliqués dans les alliances stratégiques dans un secteur extrêmement sensible et très exposé aux risques de fuites de connaissances qui génère habituellement des réactions de méfiance légitime face à des interventions extérieures. Dans ce contexte, l'accès aux acteurs concernés a nécessité de faire un travail de lobbying, en faisant appel à des prescripteurs et intermédiaires pour faciliter la mise en relations avec les hauts dirigeants (peu disponibles de part leurs fonctions). Cette démarche justifie l'investissement important (en temps) qui a du être envisagé pour accéder à ces acteurs stratégiques.

---

[27] Afin que se soit elles qui prennent l'initiative de nous référer auprès de leurs partenaires (et non l'inverse). Nous souhaitions également créer une relation de confiance avec ces grandes pharmaceutiques et les impliquer beaucoup plus directement dans notre projet de recherche.

Notre thèse est par ailleurs intervenue dans un contexte très instable eu égard à la crise financière qui a généré plusieurs restructurations et qui a amplifié le climat de méfiance déjà très présent dans ce secteur. Ce contexte particulier a effectivement renforcé la mobilisation des dirigeants vers la recherche de nouveaux investisseurs (recherche de partenaires et de stratégies alternatives pour soutenir financièrement leurs entreprises) ce qui s'est traduit par une difficulté à pouvoir se libérer et à donner une disponibilité nécessaire. Cette période coïncide également avec le souci des grandes pharmaceutiques de rechercher de nouveaux produits (et nécessairement de nouveaux partenaires) pour contrer l'arrivée massive prévue en 2012 de plusieurs médicaments génériques (les brevets de plusieurs produits phares doivent arriver à échéance en 2012 pour la majorité des pharmaceutiques). La nécessité des grandes pharmaceutiques d'identifier et d'accéder à des entreprises partenaires compétentes et efficaces s'est concrétisée par une faible disponibilité de celles-ci et par une grande méfiance face à la crainte de devoir dévoiler des informations stratégiques pouvant potentiellement inciter les entreprises concurrentes à aller vers les mêmes partenaires identifiés. Malgré ce contexte tendu, l'ensemble des contacts que nous avons obtenus ont unanimement manifesté de l'intérêt pour notre recherche et ont reconnu que la confiance, au sein des alliances stratégiques, revêtait un enjeu incontournable pour la construction d'une relation de collaboration équilibrée, efficace et pérenne.

5.2.2. L'ÉCHANTILLONNAGE : LES NEUF CAS RETENUS

Notre longue présence sur le terrain et notre acharnement nous a permis d'obtenir un échantillonnage significatif respectant les critères de cohérence et de pertinence que nous nous étions fixée. À l'issue des différents entretiens réalisés, nous sommes ainsi parvenue à obtenir 9 cas d'alliances stratégiques évoluant dans le domaine de la santé humaine, tels que présentés dans le Tableau XVI ci-après.

Tableau XVI : Présentation des neuf cas d'alliances stratégiques

	Alliances verticales ascendantes : Entreprises de biotechnologie / Instituts de recherche publics		
Nom du CAS	**CAS HUMA**	**CAS CIBLE**	**CAS MOLÉCULES**
Domaine thérapeutique	Oncologie (tous types de cancer)	Cancer ovarien	Oncologie (tous types de cancer)
Motifs de l'alliance	Humanisation d'anticorps monoclonaux	Découverte de cibles thérapeutiques	Mécanismes d'action des molécules
Début de l'alliance	Octobre 2007	Août 2003	Avril 2010
Type d'accord	Accord conjoint de recherche et in-licensing	Accord conjoint de recherche	Accord conjoint de recherche et in-licencing
Fin de l'alliance	Alliance reconduite en 2009 et élargie (15 accords de collaboration)	Alliance reconduite en 2007, puis élargie à plusieurs autres accords	Alliance qui doit être reconduite en 2012
	Alliances horizontales : Entreprises de biotechnologie / Entreprises de biotechnologie		
Nom du CAS	**CAS ANTICORPS**	**CAS ÉCHANTILLONS**	**CAS BIOMARQUEURS**
Domaine thérapeutique	Cancer ovarien	Oncologie (tous types de cancer)	Cancer du poumon et maladie d'Alzheimer
Motifs de l'alliance	Essais sur plusieurs librairies d'anticorps monoclonaux à partir de cibles validées	Analyses précliniques à partir de micro-échantillonnage sanguins	Identification et validation de biomarqueurs
Début de l'alliance	Mars 2007	Janvier 2009	Septembre 2009
Type d'accord	Accord conjoint de recherche	Accord de co-développement	Accord conjoint de recherche et in-licensing
Fin de l'alliance	Alliance reconduite en mai 2009 pour 3 ans	Collaboration reposant sur plusieurs ententes.	Alliance reconduite en mai 2010 et élargie pour 2 ans
	Alliances verticales descendantes : Entreprises de biotechnologie / Grandes pharmaceutiques		
Nom du CAS	**CAS ONCO**	**CAS URO**	**CAS CARDIO**
Domaine thérapeutique	Oncologie (tous types de cancer)	Urologie	Maladie cardiovasculaire
Motifs de l'alliance	Mettre en développement clinique 2 à 3 anticorps par an pendant 5 ans	Poursuivre les tests de recherche en phase 3 afin d'obtenir une autorisation de mise en marché.	Validation génétiques de molécules thérapeutiques et développement de cibles
Début de l'alliance	Novembre 2007	Mars 2009	Juin 2009
Type d'accord	Accord de co-développement avec option de licences	Accord de co-développement avec option de licence	Accord de co-développement avec option de licence
Fin de l'alliance	Extension de l'alliance en novembre 2009.	Janvier 2010.	Alliance qui doit être reconduite en 2014

- **Description des cas d'alliance**

Les cas d'alliance retenus pour notre étude sont particulièrement homogènes, puisque sur les neuf cas, huit se situent dans le domaine de l'oncologie et un seul touche davantage la cardiologie. L'ensemble des cas évoluent dans le domaine de la santé humaine et sont donc tous soumis aux même exigences et contraintes règlementaires. Les cas retenus satisfont, en outre, à notre définition de l'alliance stratégique [28](telle que nous l'avions proposée dans le chapitre 4) et aux caractéristiques mentionnées dans la littérature.

Les trois cas d'alliances verticales ascendantes sont des accords conjoints de recherche. Lorsque nous avons interrogé les répondants, ces accords avaient été noués depuis plus d'un an (et deux, étaient établis depuis plusieurs années). Tous avaient été reconduits et élargis ce qui signifie que les relations de collaboration étaient particulièrement étroites et efficaces.

En ce qui concerne les alliances horizontales, les trois cas retenus sont des accords de co-développement ou des accords conjoints de recherche (ces deux types d'accords correspondent aux alliances horizontales généralement entretenues et mentionnées dans la littérature. La prise en compte de ces deux types d'accords permet ainsi de se rapprocher de la réalité et de la diversité des alliances entretenues à ce niveau). Tout comme pour les autres cas, ces trois accords avaient été noués depuis plus d'un an et reconduits sur plusieurs années.

Les trois cas d'alliances verticales descendantes correspondent, quant à eux, à des accords de co-développement. Au moment de la recherche, ces accords avaient été noués depuis plus d'un an. Parmi ces trois accords, un seul n'a toutefois pas été reconduit (le cas URO) car les résultats obtenus lors des études de phase III ont été peu concluants et ont donc malheureusement conduit à l'avortement prématuré de l'alliance. La prise en compte de ce cas particulier permet ainsi de se rapprocher des réalités auxquelles doivent aussi faire face les différentes entreprises partenaires.

---

[28] À l'issue de notre revue de la littérature sur les alliances, nous avions proposé de définir l'alliance stratégique de la façon suivante : « *entente en vertu de laquelle deux ou plusieurs entreprises conviennent de mettre en commun des ressources et compétences pour poursuivre un objectif commun et accéder ainsi à des avantages de coûts, de taille, de synergie ou d'apprentissage, tout en demeurant indépendantes et en conservant leurs objectifs et intérêts spécifiques en dehors du champ de la coopération* ».

- **Description des sous-unités d'analyse**

En ce qui concerne les sous-unités d'analyse, nous avons sélectionné des organisations très homogènes afin de favoriser la fiabilité, la cohérence et la pertinence de nos données et faciliter ainsi la comparaison et la reproductibilité de celles-ci (Yin, 1994), tel qu'il appert dans le Tableau XVII. Comme nous l'avions envisagé dans notre devis, nous avons retenu des organisations homogènes mais susceptibles également de s'approcher le plus de la réalité et de la diversité des alliances entretenues dans le secteur.

Tableau XVII : Description détaillées des sous-unités d'analyse

Entreprises de biotechnologie / Instituts de recherche publics					
Entreprise de biotechnologie privée	Institut de recherche en biotechnologie rattaché au CNR du gouvernement du Canada	Entreprise de biotechnologie privée	Institut de recherche en cancérologie affilé à un hôpital universitaire	Entreprise de biotechnologie privée	Institut de recherche en pharmacologie affilié à une université et rattaché à un hôpital
Québec, Canada	Québec, Canada	Québec, Canada	Québec, Canada	Québec, Canada	Québec, Canada
20 employés	50 chercheurs affiliés au projet	Près de 20 employés	25 chercheurs permanents	50 employés	40 chercheurs
Entreprises de biotechnologie /Entreprises de biotechnologie					
Entreprise de biotechnologie privée	Entreprise de biotechnologie publique	Entreprise de biotechnologie privée	Entreprise de biotechnologie privée	Entreprise de biotechnologie privée	Entreprise de biotechnologie privée
Québec, Canada	Californie, USA	Québec, Canada	Québec, Canada	Québec, Canada	Washington, USA
Près 20 employés	1000 employés	40 employés	25 employés	40 employés	20 employés
Entreprises de biotechnologie /Grandes pharmaceutiques					
Entreprise de biotechnologie privée	Grande pharmaceutique	Entreprise de biotechnologie publique	Filiale canadienne d'une grande pharmaceutique	Entreprise de biotechnologie publique	Grande pharmaceutique
New-York, USA	Siège social: France	Québec, Canada	Siège social: USA	Colombie-Britannique, Canada	Siège social: USA
1200 employés	Fait partie des 10 leaders mondiaux de l'industrie	100 employés	Fait partie des 10 leaders mondiaux de l'industrie	70 employés	Fait partie des 10 leaders mondiaux de l'industrie

Les entreprises de biotechnologie sélectionnées et retenues sont des entreprises canadiennes et américaines œuvrant dans le domaine de la santé humaine et soumises, en ce sens, aux mêmes contraintes réglementaires (imposées par la FDA). La majorité de ces entreprises sont des PME dont l'effectif est inférieur à 250 employés. Seules deux entreprises ont des effectifs plus importants (dans notre échantillonnage, 83,3% des entreprises sont donc des PME). Ce qui représente assez bien la configuration du secteur, tel que nous l'avons décrit dans le chapitre 4.[29]

En ce qui concerne les instituts de recherche publics sélectionnés, il s'agit d'instituts de recherche canadiens (tous trois situés au Québec). Dans ces instituts, entre 25 et 50 chercheurs, sont mobilisés dans chacune des alliances. Les trois cas d'alliances retenus sont, par ailleurs, réalisés avec les trois types d'instituts de recherche publics auxquels peuvent avoir recours les entreprises de biotechnologie (institut affilié à une université, à un hôpital et institut rattaché au conseil national de recherche du gouvernement). L'échantillonnage retenu permet ainsi de s'approcher de la réalité des diverses alliances verticales ascendantes.

Pour ce qui est des grandes pharmaceutiques, les trois grandes multinationales sélectionnées font parties des 10 leaders mondiaux de l'industrie pharmaceutiques. Cet échantillonnage assure ainsi une plus grande homogénéité et favorise en ce sens la comparaison et la réplication littérale (Yin, 2003).

- **<u>Description des répondants</u>**

Parmi les 29 répondants sollicités (dont les entretiens ont été retenus dans notre étude), tous sont des hauts dirigeants directement impliqués dans les alliances stratégiques. Dans chacun des cas d'alliance au moins trois hauts dirigeants ont été appelés à témoigner au sujet de leurs relations d'alliance (sauf dans un seul des cas : le cas CARDIO).

[29] Aux États-Unis 90% des entreprises comptent moins de 250 employés et au Canada 88% des entreprises de biotechnologie ont des effectifs inférieurs à 150 employés (Ernst & Young, 2006).

Tableau XVIII : Nombre et statuts des répondants

Entreprises de biotechnologie / Instituts de recherche publics : 11 répondants (12 entrevues)					
Entreprise de biotechnologie canadienne	Institut de recherche canadien rattaché au CNRC	Entreprise de biotechnologie canadienne	Institut de recherche canadien affilé à un hôpital universitaire	Entreprise de biotechnologie canadienne	Institut de recherche canadien affilié à une université et rattaché à un hôpital
• CEO • Chef de la direction scientifique	• Directrice des affaires industrielles • Responsable senior BD • Directrice du groupe oncologie et chercheur principal responsable du projet	• CEO (2 entrevues) • Chef de la direction scientifique	• Directrice de l'institut et chercheur principal responsable du projet	• CEO • Responsable BD	• Directeur de l'institut et chercheur principal responsable du projet
Entreprises de biotechnologie /Entreprises de biotechnologie : 9 répondants (10 entrevues)					
Entreprise de biotechnologie canadienne	Entreprise de biotechnologie américaine	Entreprise de biotechnologie canadienne	Entreprise de biotechnologie canadienne	Entreprise de biotechnologie canadienne	Entreprise de biotechnologie américaine
• CEO • Chef de la direction scientifique	• Senior manager, New Product Planning and Development	• CEO • Chef des opérations scientifiques	• CEO	• CEO • Chef des opérations scientifiques (2 entrevues)	• Fondateur et CSO responsable du développement des affaires
Entreprises de biotechnologie /Grandes Pharmaceutiques : 9 répondants (9 entrevues)					
Entreprise de biotechnologie américaine	Grande pharmaceutique Française	Entreprise de biotechnologie canadienne	Filiale canadienne d'une grande pharmaceutique	Entreprise de biotechnologie canadienne	Grande pharmaceutique américaine
• VP, Strategic Alliances	• Responsable de la stratégie (Chief Strategic Officer) • VP, Corporate Licences	• Responsable BD • Responsable de la communication	• Directrice développement des affaires • VP du développement stratégique	• VP, Business & Corporate Development	• VP, Strategic Alliances

Un seul des cas a nécessité uniquement la participation de deux hauts dirigeants (le VP *Strategic alliances* de la grande pharmaceutique et le VP *Business and corporate development* de l'entreprise de biotechnologie, qui s'avèrent être les personnes directement responsables de l'alliance). Les entretiens réalisés auprès de ces deux répondants ont été particulièrement riches en informations et ont, par ailleurs, été complétés et recoupés grâce aux documents internes et aux informations externes provenant des sites Internet des entreprises et de la presse spécialisée

(tous les entretiens ont d'ailleurs fait l'objet de cette même triangulation des données). En fait, dans tous les cas, nous avons cessé d'interroger les répondants et de solliciter leur participation lorsque nous parvenions à une certaine saturation théorique des informations collectées[30] (Glaser et Strauss, 1976).

5.2.3. LA COLLECTE DES DONNÉES PRIMAIRES ET SECONDAIRES

Différentes sources de données ont été combinées pour compléter et tester la concordance des faits (Patton, 1989). Les données primaires ont été collectées en réalisant des entrevues semi-structurées auprès des hauts dirigeants directement impliqués dans les alliances. Ces entretiens ont par la suite été complétés et triangulés en utilisant des données secondaires externes et des informations provenant des documents internes fournis par les dirigeants.

- **Les données primaires : les entretiens semi-directifs**

Les données primaires ont été collectées lors de nos entrevues réalisées (soit en français soit en anglais) avec les hauts dirigeants et responsables seniors impliqués dans les relations d'alliance. Les 31 entrevues retenues ont été enregistrées et conduites avec guide et ont duré en moyenne deux heures (59h d'entrevues). La longueur des entrevues témoigne de l'intérêt particulier qu'a suscité notre recherche auprès des répondants. Tous ont effectivement dépassé les 60 minutes d'entretien initialement prévues, certains nous ont même accordé plus de deux heures de leur temps. Si une certaine méfiance légitime s'est manifestée au début de l'entretien, les dirigeants se sont, par la suite, très vite laissés emporter par la passion de leur métier et n'ont pas hésité à délivrer au chercheur des témoignages riches et détaillés de leur propres expériences.

Concrètement, chaque entrevue a commencé par un bref rappel de la problématique de notre recherche et par les raisons qui nous avaient conduites à sélectionner l'entreprise. Dans certains cas (lorsque nous y étions autorisée) nous mentionnions également quelles étaient les personnes qui nous avaient référées et dans quelles circonstances nous avions été amenée à les rencontrer. Avant de débuter chaque entretien nous rappelions également la durée initialement prévue et la façon dont aller se dérouler l'entrevue. Nous demandions ensuite aux répondants l'autorisation d'enregistrer l'entrevue et nous leurs faisions signer un formulaire de consentement en deux

[30] Discours redondant n'apportant pas d'informations supplémentaires.

exemplaires (Annexes A-1 et A-2)[31] en leur mentionnant les principes de confidentialité et le code d'éthique auxquels était soumise notre recherche (Annexes B-1 et B-2)[32].

Durant l'entrevue nous avons invité les répondants à partager leur expérience sur les alliances stratégiques et avons orienté nos questions sur une alliance stratégique en particulier[33]. Pour assurer une meilleure maitrise de la rencontre et augmenter la fiabilité des données, nous avions préparé un guide d'entretien (Annexes C-1, C-2 et C-3) avec des questions ouvertes et intentionnellement très générales (portant sur des évènements ou des faits pour limiter les biais émotionnels des répondants) afin de pouvoir capter les éléments qui leurs semblaient davantage importants et qui émergeaient spontanément dans leurs discours. Nous avons laissé ainsi les répondants s'exprimer librement sur des aspects qui leurs semblaient importants et avons réagi à chacune des informations en posant des questions à mesure que certains éléments pertinents pour notre recherche étaient évoqués. Le guide d'entretien a donc davantage servi d'aide-mémoire et l'entrevue s'est déroulée de sorte que tout en créant un espace pour que les répondants puissent s'exprimer librement, les questions ont guidé avec souplesse les témoignages qui sont demeurés dans les limites prévues par les objectifs de nos rencontres.

À la fin de chaque entretien nous demandions aux répondants de partager leurs impressions au sujet de la rencontre. Nous leurs donnions aussi l'occasion de poser leurs propres questions ou de nous faire part de leur réflexions. Pour chacune de nos entrevues les répondants nous ont dit avoir apprécié partager avec le chercheur leurs expériences et certains nous ont même avoué avoir été surpris de s'être laissés emporter par le temps et d'avoir été aussi prolixes durant l'entrevue. La problématique de notre recherche a également suscité des réflexions très intéressantes de la part de nos répondants. La plupart ont d'ailleurs admis que cette entrevue

---

[31] Pour les entrevues en face à face, nous avons demandé aux répondants, avant de débuter l'entretien, de signer le formulaire en deux exemplaire, afin que le chercheur et le répondant puisse en conserver chacun une copie. Pour les entrevues téléphoniques, nous avons envoyé aux répondants (par courrier électronique), avant chaque entretien, un formulaire de confidentialité signé par le chercheur et leur avons demandé de le signer en retour et de nous le renvoyer par voie électronique ou par télécopie.

[32] En précisant le fait que la recherche respectait les principes éthiques fondamentaux du Comité d'Éthique et de Recherche de HEC Montréal.

[33] Nous avons généralement invité les répondants à parler d'une alliance stratégique en particulier. Lorsque deux cas d'alliances s'avéraient pertinentes pour notre recherche, nous leur demandions alors une entrevue supplémentaire afin qu'ils puissent nous fournir un nouveau témoignage sur la deuxième alliance identifiée.

leur avait donné l'occasion de faire un travail d'analyse et d'introspection au sujet des relations d'alliances qu'ils entretiennent avec leurs partenaires privilégiés.

Pour consigner toutes ces réflexions et nos propres impressions et observations au sujet de l'entretien, nous avons tenu un journal de bord dans lequel nous notions rapidement (immédiatement après chaque entrevue) le déroulement de la rencontre et les différentes réflexions qu'elles avaient suscitées. Ces notes ont été particulièrement utiles pour l'analyse et la rédaction de nos cas.

- **Le guide d'entrevue**

Le guide d'entrevue qui a servi de support aux entretiens a été élaboré à partir de notre cadre conceptuel et en fonction de nos objectifs de recherche afin que celui-ci puisse orienter l'entrevue vers les différents éléments susceptibles d'apporter un éclairage à nos questions et sous-questions de recherche. Plusieurs versions du guide ont été nécessaires afin de faire l'objet d'une véritable adhésion de la part de la directrice de la thèse et des différents acteurs impliqués dans le domaine de la biotechnologie. Plusieurs acteurs ont effectivement proposé de réviser notre guide (notamment le directeur aux politiques et développement stratégique de BioQuébec, le directeur développement des affaires, sciences de la vie, du pôle Québec Chaudière-Appalaches, et le dirigeant d'une société de conseil spécialement orientée dans le secteur de la biotechnologie) et d'y apporter des améliorations. Chacune des questions évoquées dans le guide a ainsi été révisée par la directrice de recherche et plusieurs spécialistes du secteur. En outre, les deux premières entrevues (qui n'ont d'ailleurs pas été retenues) ont servi de pré-test à notre guide d'entretien.[34]

Trois guides d'entretien (Annexes C-1, C-2 et C-3) légèrement différents ont ainsi été élaborés (et ont également fait l'objet d'une traduction en anglais) en tenant compte des particularités des organisations partenaires (selon qu'il s'agisse d'une entreprise de biotechnologie, d'une grande pharmaceutique ou d'un institut de recherche public) et de la position des répondants au sein de ces organisations (selon qu'il s'agisse d'un dirigeant, d'un vice président

[34] À l'issue de nos deux premiers entretiens nous nous sommes rendu compte que les alliances stratégiques ne recouvraient pas la même signification pour les répondants. Nous avons donc ajouté une question supplémentaire afin que les répondants puissent nous donner leur propre définition de l'alliance stratégique.

développement des affaires, d'un responsable scientifique…). Chacun de ces guides comporte des questions réparties en deux grandes sections.

La première section contient des questions générales portant sur le cheminement personnel, l'expérience et le rôle des répondants au sein de l'organisation. Cette série de questions avait pour objectifs de valider certaines informations et de créer un climat favorable à l'échange en incitant le répondant à développer ses réponses et à apporter des clarifications sur des questions simples et familières. Nous poursuivions ensuite avec des questions générales sur l'organisation (pour nous permettre, là encore, de valider certaines informations) et nous demandions finalement au répondant d'évoquer plus particulièrement son rôle et son implication dans le développement des affaires de l'entreprise. Les questions concernant l'implication du répondant dans le développement des affaires avaient pour objectifs de mieux cerner les responsabilités du répondant concernant l'établissement et la gestion des relations d'alliance et d'orienter progressivement la conversation vers les éléments d'intérêts pour notre étude.

La deuxième section contient des questions directement reliées à notre problématique de recherche. À cette étape de l'entretien nous demandions au répondant de définir ce qu'il considérait être une alliance stratégique et nous orientions ensuite les questions vers une alliance en particulier (après leur avoir demandé d'identifier, dans certains cas, une ou deux alliances). Plusieurs questions portaient sur la sélection des partenaires, le contact initial, le rôle et l'implication du dirigeant au sein de cette alliance, les différentes étapes entreprises pour formaliser celle-ci. Ces questions avaient pour objectifs de déterminer les antécédents pouvant faciliter l'émergence et la création d'une relation de confiance. Toutefois, le terme de la confiance n'a jamais été mentionné directement dans nos questions. Nous souhaitions en effet pouvoir observer si la confiance apparaissait spontanément dans l'esprit et dans le discours de nos répondants. Nous avons donc contourné la question de la confiance en posant des questions relatives à la relation d'alliance de manière à éviter d'influencer les répondants et d'induire les réponses. D'autres questions portaient ensuite sur la gestion de la relation d'alliance (sur la fréquence des échanges, l'existence d'un comité de pilotage et la présence de responsables d'alliance…) afin d'identifier les modalités susceptibles de développer la confiance. Pour inciter les répondants à nous parler de la confiance nous leur demandions alors s'ils avaient pu bénéficier de conseils et d'aides vis-à-vis de leurs partenaires ou s'ils avaient été confrontés à des problèmes et de quelles façons ils étaient parvenus à les surmonter. Vers la fin de l'entrevue

nous leur demandions plus directement ce qui avait permis de développer de part et d'autre une relation de collaboration et de confiance.

Les trois guides élaborés ont ainsi permis d'orienter nos entrevues, mais n'ont pas été utilisés de façon brute. Chaque entrevue a effectivement nécessité un travail de recherche important qui a donné lieu à la construction d'un guide particulier avec des questions adaptées à la réalité des entreprises et à la position de nos répondants. Au total, 22 entrevues ont été réalisées en français et 9 entrevues en anglais. Parmi elles, 19 entrevues ont eu lieu en face à face dans les bureaux du répondant et 12 autres ont été conduites au téléphone. S'il pouvait sembler a priori plus difficile de créer un espace d'échange au téléphone, les entretiens téléphoniques se sont finalement avérés tout aussi riches et se sont également prolongés au-delà du temps nécessaire. De la même manière que pour les entretiens en face à face, les répondants nous ont également transmis des documents complémentaires (par voie électronique. Il s'agissait le plus souvent de présentations corporatives ou des présentations réalisées dans le cadre d'un congrès ou d'un symposium). Ces documents nous ont ainsi servi de supports pour la collecte de nos données secondaires.

- **Les données secondaires : les informations externes et les documents internes**

Les données secondaires reposent essentiellement sur les informations externes qui ont été collectées en parcourant la presse spécialisée et les sites Internet des entreprises et sur les documents internes qui nous ont été aimablement fournis par nos répondants.

Les informations externes proviennent des sites Internet des entreprises, des bases de données électroniques (du gouvernement du Canada et du Québec, de BioQuébec ou encore d'Investissement Québec) et de la presse spécialisée. Ces informations nous ont permis d'avoir accès aux données de base de l'entreprise (le domaine thérapeutique de l'entreprise, son statut juridique, le nombre d'employés, les produits brevetés et en recherche et développement, l'orientation stratégique de l'entreprise, ses sources de financements, le nom de ses dirigeants) et à certaines informations concernant le répondant (son cheminement universitaire et son parcours personnel). Elles ont également permis d'identifier, dans certains cas, les relations d'alliances entretenues (en recherchant dans la presse ou sur les sites internet des entreprises si certaines alliances avaient été annoncées publiquement).

Ces informations ont ensuite été vérifiées, validées et enrichies en utilisant les documents internes des entreprises. Les hauts dirigeants interrogés ont effectivement fait preuve d'une grande ouverture et bienveillance en nous proposant, ou en nous facilitant l'accès à plusieurs documents organisationnels : rapports d'activités, brochures de présentation corporative, présentation corporative en support CD, documents ou études réalisées et présentées lors de conférences ou de symposiums, documents « *one pager* » présentés aux entreprises, documents confidentiels décrivant les ententes de partenariat, les promesses d'ententes et les partenaires potentiels, « *briefing document* » de une ou deux pages développé pour chacun des produits, documents confidentiels plus élaborés fournissant des descriptions détaillées sur les produits[35].

La combinaison de ces différentes données a permis de vérifier et de compléter certaines informations provenant des entretiens réalisés avec les répondants. La triangulation de ces sources s'est avérée très utile pour notre travail d'analyse et de rédaction des cas.

[35] Ces documents ont permis de mieux appréhender la démarche utilisée par les entreprises pour sélectionner leurs partenaires. Bien évidemment, pour des raisons de confidentialité et d'éthique, en aucun cas, nous ne ferons référence à ces documents dans la présente recherche.

5.3. L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Afin de faciliter l'analyse et le traitement de nos données les entrevues ont été intégralement transcrites. Ce long travail de transcription a permis d'obtenir 475 pages[36] de témoignages, d'expériences et de réflexions concernant les neuf cas d'alliances stratégiques. À partir de cet important corpus de données et compte tenu de la spécificité de nos trois questions de recherche, nous avons ensuite procédé à deux approches différentes pour analyser et interpréter nos données.

5.3.1. L'APPROCHE ENRACINÉE : LA MÉTHODE DE LA THÉORISATION ANCRÉE

Pour éclairer notre première question de recherche, nous avons tout d'abord adopté la méthode de la théorisation ancrée[37] (appelée aussi approche enracinée, « *grounded theory* ») afin de déceler, parmi les neufs cas d'alliance stratégiques, d'éventuelles régularités empiriques susceptibles d'enrichir la compréhension des processus de création et de développement de la confiance. Cette approche nous a semblé particulièrement bien adaptée à nos objectifs de recherche qui consistent à identifier les éléments issus des réalités sociales (comme les antécédents de la confiance ou les modalités) qui participent et contribuent véritablement à la création et au développement de la confiance.

En effet, loin de vouloir tester les concepts théoriques évoqués dans la littérature et présentés dans notre cadre conceptuel, il nous intéressait plutôt de confronter ces concepts aux relations de confiance telles qu'elles sont vécues et appréhendées par les partenaires impliqués dans les alliances stratégiques en biotechnologie, afin de pouvoir valider leur pertinence dans ce

[36] Après une première épuration, nous avons retenu et conservé 475 pages de témoignages représentant un intérêt pour la recherche. Certaines parties des entrevues ont effectivement été éliminées, comme les présentations préliminaires ou bien encore les remerciements.

[37] La méthode de la théorisation ancrée (*Grounded Theory*) que l'on peut aussi traduire par « approche enracinée », a été développée originellement par Glaser et Strauss (1967) afin de générer de nouvelles théories à partir des données empiriques en adoptant une approche purement inductive (sans faire intervenir de cadre théorique préliminaire). Strauss et Corbin (1990) ont, plus tard, révisé certains aspects de la méthode en prenant un virage épistémologique beaucoup plus interprétativiste. Ils ont ainsi invité les chercheurs à s'inspirer d'un cadre théorique souple et à jouer un rôle beaucoup plus actif dans l'analyse des données afin d'assurer la création de théories. À cet effet, Strauss et Corbin (1990) ont proposé une série de techniques d'analyse pour faciliter la création de liens entre la conceptualisation et l'interprétation des données.

contexte particulier et proposer, si nécessaire, de nouveaux éléments pouvant enrichir et améliorer la compréhension du phénomène. À travers notre premier questionnement, nous souhaitions, en définitive, pouvoir proposer un nouvel outil théorique, qui soit en mesure d'identifier les différents antécédents et modalités participant à la création et au développement des différentes formes de confiance, en nous appuyant sur des concepts inspirés des théories existantes et sur d'autres émergeant de nos données empiriques. Nous avons ainsi choisi la méthode de la théorisation ancrée (*grounded theory*) telle que proposée par Strauss et Corbin (1990) car cette approche permet justement de s'inscrire dans une démarche d'abstraction[38] à l'aide d'un paradigme de codification, pour générer de nouvelles théories à partir des données empiriques, même si un cadre théorique souple encadre au départ la recherche : *« The researcher begins with an area of study and allows the theory to emerge from the data »* (Strauss et Corbin, 1998, p.12).

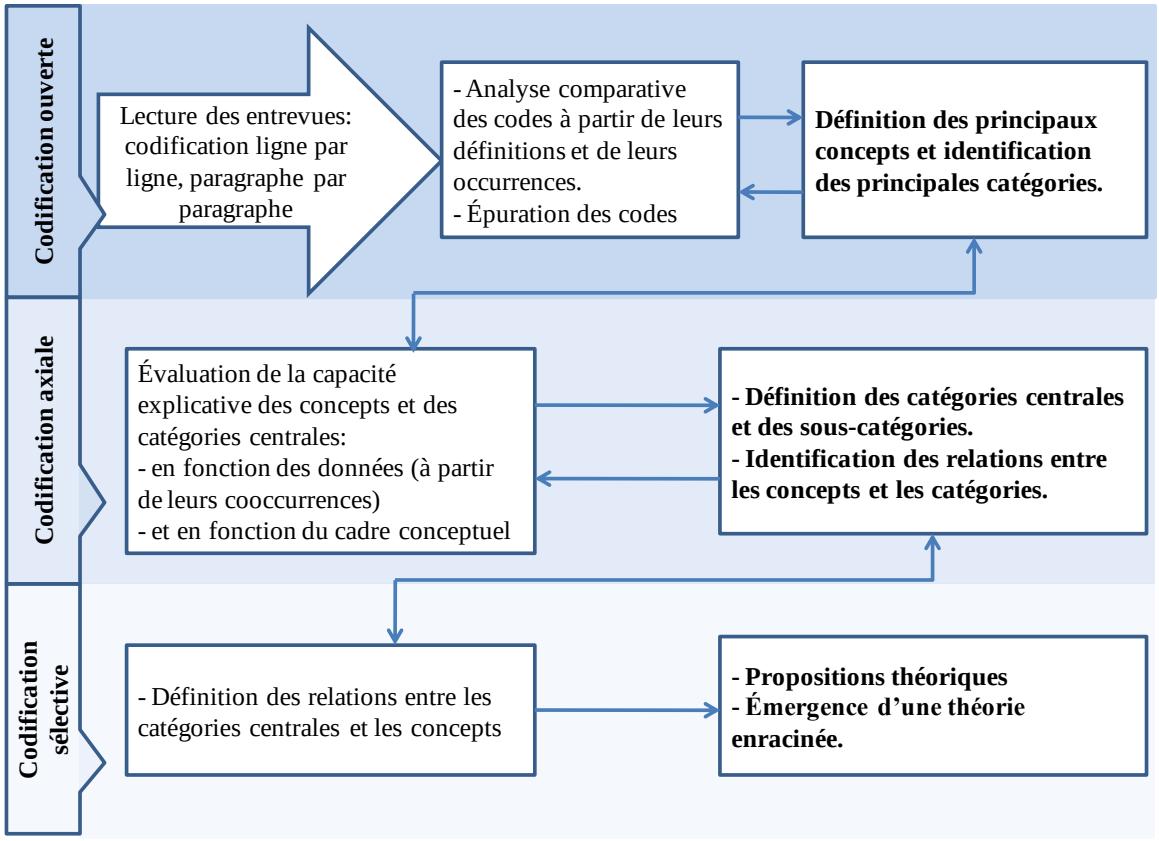
- **<u>Le paradigme de codification de l'approche enracinée</u>**

Pour réaliser, l'analyse de nos entrevues de la manière la plus objective possible nous nous sommes donc basée sur le paradigme de codification de l'approche enracinée proposé par Strauss et Corbin (1990). Ce paradigme de codification, est une série de techniques d'analyse présentée en trois étapes (généralement réalisées en spirale et non pas de façon linéaire) qui favorise l'abstraction nécessaire des chercheurs et facilite, ainsi, l'interprétation et la conceptualisation : "*Coding procedures (...) help to protect the researcher from accepting any of those voices on their own terms, and to some extent forces the researcher's own voice to be questioning, questioned, and provisional."* (Strauss et Corbin, 1994, p. 280).

Concrètement, le paradigme de codification, qui peut être schématisé à travers le graphique ci-après, organise l'analyse en trois temps : la codification ouverte, la codification axiale et la codification sélective.

[38] Comme le soulignent Angot et Milano (1999, p. 184), « *Dans la démarche d'abstraction, le chercheur ne vise pas tant à traiter ses données de manière définitive mais à les appréhender de la manière la plus rigoureuse possible (..), en traduisant ses données en concepts grâce à des procédés de codage et de classification* ».

Figure 17 : Représentation graphique des trois processus de codification et d'analyse proposés par Strauss et Corbin (1990)



La première étape, appelée **codification ouverte**, consiste, à partir de la lecture des entrevues à assigner des mots clés, appelés codes, aux différentes idées et explications contenus dans le discours des répondants et à procéder, par la suite au regroupement de ces codes en identifiant des concepts principaux pouvant être eux-mêmes reliés à des notions plus abstraites appelées catégories[39].

Un tel processus implique, dans un premier temps, une lecture approfondie des entrevues, afin d'assigner à chacune des lignes ou des paragraphes pertinents un code permettant de nommer clairement ce dont les répondants parlent et comment ils en parlent. Fondamentalement trois types de code peuvent être envisagés : les codes descriptifs, interprétatifs ou conceptuels (Miles et Huberman, 1994, pp. 57-58). Les codes descriptifs représentent la description exacte d'un phénomène expliqué par les répondants (ces codes reprennent généralement le mot précis ou la

[39] "Open coding involves breaking down, examining, comparing, conceptualizing, and categorizing data" (Strauss et Corbin, 1990, p. 61).

chose nommée par ceux-ci). Les codes interprétatifs reflètent, quant à eux, la connaissance du contexte du discours que le chercheur développe au fur et à mesure de son analyse. Enfin, les codes conceptuels (qui émergent généralement après un premier travail d'épuration) correspondent à l'émergence de nouveaux concepts ou à un enrichissement des concepts théoriques évoqués dans la littérature.

Après avoir réalisé ce premier travail de codification, on procède par la suite à une analyse comparative des codes afin de regrouper ceux pouvant être reliés à une même notion conceptuelle. À travers cette analyse on parvient ainsi à épurer la liste des codes initiaux en retenant uniquement les concepts récurrents et centraux contenus dans le discours des répondants. Ce travail d'épuration permet non seulement au chercheur de jongler avec un nombre plus restreint de codes mais contribue également à identifier parmi les concepts principaux des notions plus abstraites, appelées catégories. Selon Corbin et Strauss (1990, p.7), ces catégories constituent les principaux axes autour desquels le travail de théorisation peut véritablement être engagé : "*Categories are higher in level and more abstract than the concepts they represent. They are generated through the same analytic process of making comparisons to highlight similarities and differences that is used to produce lower level concepts. Categories are the "cornerstones" of developing theory. They provide the means by which the theory can be integrated*."

Une fois les principaux concepts et catégories identifiés on procède à une deuxième étape de la codification, appelée **codification axiale**. Cette étape est dite axiale car le travail de codification et d'analyse se fait désormais autour de l'axe de chacune des catégories centrales. Il s'agit pour l'essentiel d'évaluer la capacité explicative des principaux concepts associés aux différentes catégories en examinant et précisant les relations qu'ils peuvent entretenir ensemble.

Pour faciliter cette analyse, Corbin et Strauss (1990) préconise d'identifier des sous-catégories, qui contrairement aux catégories centrales, ne concernent pas un phénomène complet mais des aspects spécifiques de celui-ci. L'examen des relations de cooccurrence entre les principaux concepts et les sous-catégories codées permet par la suite de déterminer la force des liens qui les unissent et de formuler des explications beaucoup plus précises et plus complètes sur les différentes relations entretenues.

L'intégration des relations entre les principaux concepts et les différentes catégories est finalement réalisée dans une dernière étape de la codification, appelée **codification sélective.** Cette dernière étape de l'analyse est l'aboutissement du processus de codification puisqu'elle va donner lieu à l'émergence d'un nouveau modèle théorique intégrant les différents éléments et relations préalablement définies et identifiées.

- **<u>Le travail de codification et d'analyse</u>**

Afin de faciliter ce travail de codification et d'analyse nous avons utilisé le logiciel Atlas-ti (version 6.1.11) spécialement conçu pour analyser et interpréter les données qualitatives en tenant compte de l'approche enracinée ("*grounded theory*", Strauss et Corbin, 1990). Selon Strauss, qui a écrit l'avant propos du premier manuel, ce logiciel permet, en effet, l'exploration des informations non structurées et l'analyse de phénomènes complexes grâce aux outils permettant de coder, d'organiser, de comparer, de visualiser et d'extraire les données. Les multiples possibilités offertes par ce logiciel ont ainsi facilité nos trois étapes de la codification.

1- La codification ouverte

Pour réaliser notre codification initiale nous avons tout d'abord créé une première « *unité herméneutique* » à l'aide du logiciel Atlas-ti. L'unité herméneutique est le fichier qui contient toutes les données primaires et au sein duquel le travail d'analyse et de codification peut-être réalisé et conservé[40]. Au sein de cette première unité herméneutique, que nous avons nommée « codification ouverte », nous avons intégré les entrevues que nous avions retranscrites en totalité. Pour faciliter notre analyse nous avons préféré regrouper les entrevues qui avaient été réalisées à deux reprises par le même répondant de façon à assigner à notre unité herméneutique 29 documents primaires, correspondant aux 31 entrevues réalisées avec nos 29 répondants. Afin de préserver l'anonymat de ceux-ci nous avons identifié nos documents en indiquant pour chacun d'eux le nom du cas auquel ils étaient rattachés, le type d'organisation qui avait été approchée et la fonction de l'acteur qui avait été interrogé.

---

[40] "*The Hermeneutic Unit provides the data structure for each project in ATLAS.ti. Activating an HU is the straightforward selection of a single file; all associated material is then activated automatically. (..) The HU is the "spider in the web". An HU can become a highly connected entity, a dense web of primary data, associated codes, and interrelations between the codes and the data*." User's Manual for ATLAS.ti, 2nd Edition -Berlin, June 2004.

À partir de cette base de données nous avons alors entamé notre codification initiale, en procédant au codage des principaux évènements et explications pouvant être reliés à la problématique de la construction de la confiance. Pour réaliser ce premier travail de codification, plusieurs lectures des entrevues ont été nécessaires. Les premiers codes ont été assignés, sans tenir compte de notre cadre théorique, en analysant uniquement le discours des répondants. Au fur et à mesure de notre analyse des entrevues, ces codes se sont ensuite précisés et enrichis jusqu'à atteindre un certain seuil de stabilité à partir duquel aucun autre nouveau code n'a pu être véritablement assigné. Nous avons donc arrêté notre processus de codification ouverte lorsque nous sommes parvenue à une liste de codes ayant atteint une capacité suffisamment robuste pour refléter le contenu des entretiens.

Ce premier travail de codification a permis de générer une liste de 155 codes que nous avons entrepris d'analyser minutieusement afin d'établir si chacun de ces codes était utile, inutile ou s'il devait faire l'objet d'une fusion avec d'autres. Nous avons donc procédé à une première épuration (Miles et Huberman, 1994) en analysant leurs définitions et la fréquence d'apparition de ceux-ci dans chacune des entrevues. Pour faciliter notre analyse nous nous sommes appuyée sur les différents outils proposés par Atlas-ti.

Nous avons tout d'abord utilisé la fonction « *Redundant Coding Analyzer* » afin de nous assurer que les différents paragraphes ayant fait l'objet d'une cotation ne comportaient pas des codes redondants. Il n'est pas rare, en effet, d'assigner un code particulier à un long paragraphe et de coder également certains segments de ce paragraphe en leur assignant ce même code. À l'aide de l'outil « *Redundant Coding Analyzer* », nous nous sommes donc assurée qu'il n'existait pas de codes qui avaient été utilisés plusieurs fois dans les segments de donnés qui pouvaient se chevaucher. Cette analyse nous a permis de procéder à des fusions de codes lorsqu'il existait une redondance et de garantir, ainsi, la fiabilité des cotations et des occurrences de nos codes. Après nous être assurée que nous avions correctement côté nos paragraphes, nous avons étudié, par la suite, les occurrences de chacun des codes de manière à identifier leurs poids dans le discours des répondants. Grâce au logiciel Atlas-ti, il a été possible d'obtenir le rapport de cotations de tous les codes[41] ce qui nous a permis de vérifier la fréquence d'apparition de ceux-

[41] La fonction « *Quotation count report* » nous permet d'obtenir, sous forme de tableau, les occurrences de tous les codes associées à chacune des entrevues.

ci dans chacune des entrevues et de déterminer ainsi le poids de chacun d'eux. Pour vérifier la significativité des codes nous ne nous sommes pas contentée de visualiser leurs occurrences mais avons également étudié chacun d'eux en analysant la totalité des paragraphes de toutes les entrevues où un code spécifique avait été utilisé. La révision rigoureuse de chacun des codes a permis de vérifier leur capacité à refléter le contenu du discours des répondants et à déterminer leur importance et leur significativité. Ce travail de révision a ainsi contribué à écarter certains codes jugés moins importants de même qu'à réviser et redéfinir certains autres codes. À l'issue de ce premier travail d'épuration nous sommes parvenue à obtenir une liste de 125 codes reliés à 1209 cotations.

À partir de cette liste de code, nous avons ensuite procédé à une deuxième épuration où nous avons tenté de regrouper les codes pouvant exprimer une même notion conceptuelle. Le regroupement des codes en concepts s'est avéré très important car il a permis de réduire le nombre d'unités sur lequel nous devions travailler et a marqué le début du travail de théorisation en favorisant l'émergence de nouveaux concepts qui n'avaient pas été initialement retenus ou identifiés dans la littérature. La hiérarchisation des codes en concepts a effectivement été réalisée en reprenant notre cadre conceptuel initial afin d'identifier, parmi les concepts soulevés dans la littérature, les différents codes pouvant faire l'objet d'un regroupement autour de ces mêmes concepts. Ce travail d'adéquation entre les réflexions théoriques et les données a permis d'extraire une liste de 45 concepts, parmi lesquels plusieurs n'avaient pas été identifiés ou retenus après notre revue de la littérature. En réalisant ce travail d'analyse il nous a également été possible de regrouper ces concepts autour de trois catégories centrales, correspondant à nos trois thématiques de recherche : les caractéristiques de la confiance, les antécédents participant à la création de la confiance et les modalités participant à son développement.

Au terme de notre analyse nous sommes ainsi parvenue à identifier 45 concepts principaux et trois catégories centrales qui ont fait l'objet d'une validation rigoureuse par notre directrice de la recherche afin de nous assurer de leur pertinence, de leur justesse et de leur robustesse. À titre d'information, le Tableau XIX présenté à la page ci-après, recense la liste des codes initiaux et des principaux concepts et catégories qui ont émergé à l'issue de notre codification ouverte.

Tableau XIX : Liste des codes initiaux avec les concepts et catégories centrales associées

CODES INITIAUX	Nbre. d'occurrences	CONCEPTS	Nbre. d'occurrences	CATÉGORIES CENTRALES
Amitiés	10	AFFINITÉS	39	CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE
Appréciation des personnes, des personnalités	15			
Bonne entente entre les chercheurs	10			
Chimie personnelle	4			
Aide, assistance	5	BIENVEILLANCE	31	
Bienveillance	6			
Faire bénéficier du réseau de relations	2			
Respect	2			
Soutien	8			
Vanter les mérites du partenaire	2			
Empathie, patience	4			
Capacité techniques	10	CAPACITÉ	13	
Intrastructures	3			
Appréciation au fil des années	4	CAPITAL SOCIAL	22	
Renforcement des liens	9			
Capital social	9			
Compétences managériales	9	COMPÉTENCES	53	
Compétences scientifiques	44			
Compréhension scientifique	19	COMPRÉHENSION SCIENTIFIQUE	19	
Comprendre les attentes, les objectifs et les contraintes du partenaire	46	COMPRÉHENSION STRATÉGIQUE	55	
Comprendre les enjeux de l'industrie	9			
Crédibilité	23	CRÉDIBILITÉ	23	
Disponibilité	10	DISPONIBILITÉ	14	
Réactivité	4			
Bonnes découvertes	4	EFFICIENCE	52	
Livrer la marchandise	18			
Mener les projets à terme	11			
Output au niveau des travaux	19			
Expertise	15	EXPERTISE	15	
Fiabilité	35	FIABILITÉ	35	
Compatibilité des objectifs stratégiques	29	FIT STRATÉGIQUE	75	
Complémentarité des objectifs scientifiques	10			
Convergence des buts	8			
Fit stratégique	12			
Intérêt stratégique	16			
Foi dans la performance	13	FOI DANS LA PERFORMANCE	13	
Avoir des attentes claires et raisonnables	7	HONNÊTETÉ	27	
Franchise	2			
Honnêteté	9			
Intégrité	3			
Sincérité et bonne foi du partenaire	5			
Équité	1			
Complémentarité des compétences	13	INTERDÉPENDANCE	62	
Complémentarité et bonne entente entre les chercheurs	6			
Donnant/donnant	5			
Interdépendance pas dépendance	7			
Synergie des compétences	27			
Son succès, c'est notre succès	4			
Opportunités futures	14	OPPORTUNITÉS FUTURES	14	
Écoute attentive	12	OUVERTURE	20	
Humilité	3			
Clairvoyance	4			
Faire des concessions	1			
Retombées sur image de marque	5	PROFITABILITÉ	96	
Augmenter les probabilités de succès	8			
Avancées, Nouvelles propriétés intellectuelles	7			
Avantage concurrentiel	3			
Profiter de l'expertise du partenaire pour atteindre les objectifs	8			
Profiter de l'expertise du partenaire pour faire avancer le projet	8			
Développer l'expertise scientifique	3			
Faire avancer son agenda de recherche	2			
Gain de temps	1			
Gain financier	15			
Bénéficier de la mise en concurrence des partenaires potentiels	4			
Profitabilité	4			
Relation gagnant-gagnant	21			
Renouveler son portefeuille de produits	5			
Réseau de relations important	2			
Mettre des balises	13	SÉCURITÉ	24	
Moins de frilosité et de craintes	11			
Pas de cachettes	7	TRANSPARENCE	37	
Maintien des informations	4			
Mise à jour des connaissances	2			
Partage des connaissances	5			
Transparence	19			

Champ stratégique et BM connu Bâtir et entretenir un réseau de partenaires potentiels	3 35	**CATÉGORISATION**	38	ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE
Expériences antérieures	27	**EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES**	27	
Représentants charismatiques « Internal Champion »	9 7	**INTERNAL CHAMPION**	16	
Compétences managériales reconnues Compétences scientifiques et expertises reconnues	9 34	**PERFORMANCE ACTUELLE**	43	
Relations personnelles	7	**RELATIONS PERSONNELLES**	7	
Réputation de l'entreprise au niveau de son expertise Réputation de l'entreprise au niveau de son positionnement Réputation scientifique du chercheur Réputation de l'entreprise concernant sa bienveillance et sa transp	4 1 13 1	**RÉPUTATION**	19	
Réseau de relations professionnelles	21	**RÉSEAU DE RELATIONS PROF.**	21	
Contrat	18	**CONTRAT**	18	MODALITÉS DE LA CONFIANCE
Cohésion à l'Interne Constance dans la philosophie de l'organisation	6 3	**CULTURE ORGANISATIONNELLE**	9	
Rapports de progrès Rencontres régulières et formelles	6 10	**RÈGLES FORMELLES**	16	
Alliance manager Comité de pilotage Créativité structurelle Gestionnaire de projet Clarté des fonctions, des rôles et de la structure	7 6 8 2 3	**STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**	26	
Socialisation Aligner les priorités Amarrer et partager les visions Partage des buts et des visions Partage des points de vue	9 5 12 9 4	**VALEURS PARTAGÉES**	39	
Règles et normes communes	4	**RÈGLES ET NORMES COMMUNES**	4	
Communications informelles Rencontres informelles	3 4	**COMMUNICATIONS INFORMELLES**	7	
Communications ouvertes, honnêtes et franches Discussions franches et honnêtes	16 19	**COMMUNICATIONS FRANCHES ET HONNÊTES**	35	
Communications régulières Réunions scientifiques régulières Réunions exécutives régulières	18 4 4	**COMMUNICATIONS RÉGULIÈRES**	26	
Feed-back Mise à jour fréquente des connaissances	6 12	**MISE À JOUR ET FEED-BACK**	18	
Rencontres en face à face	6	**RENCONTRES EN FACE À FACE**	6	
Avoir à cœur la réussite du partenaire Engagement actif dans le projet	6 13	**ENGAGEMENT ACTIF DANS LE PROJET**	19	
Extansion de l'entente	21	**EXTANSION DE L'ENTENTE**	21	
Faire du projet la priorité Montrer que le programme est important	6 4	**FAIRE DU PROJET LA PRIORITÉ**	10	
Implication à tous les niveaux	9	**IMPLICATION À TOUS LES NIVEAUX**	9	
Implication de la haute direction Implication de la haute direction si problèmes Implication de la haute direction si stratégique	6 15 3	**IMPLICATION DE LA HAUTE DIRECTION-**	24	
Résilience malgré les problèmes Trouver conjointement des solutions	4 8	**RÉSILIENCE MALGRÉ LES PROBLÈMES**	12	

À la lumière des principaux concepts identifiés nous avons procédé au recodage de nos entrevues. Chacun des paragraphes côtés initialement avec nos premiers codes a donc été renommé en attribuant un des 45 concepts identifiés. Après avoir réalisé ce travail de codification nous avons voulu nous assurer, toutefois, de la fiabilité de nos cotations et de la robustesse de nos codes. Nous avons demandé pour cela à un étudiant de doctorat de procéder à la codification de 5 entrevues en lui fournissant la liste de nos codes conceptuels et la définition de chacun d'eux. À l'issue de ce travail de validation, les segments de paragraphes codés par cet étudiant ce sont avérés quasiment similaires ce qui nous a conforté sur la clarté de nos concepts et sur la fiabilité de notre codification. Nous avons alors conservé notre travail en créant une nouvelle unité herméneutique que nous avons appelé « codification axiale ». C'est à

partir des 45 codes contenus dans cette nouvelle unité herméneutique que nous avons entamé la deuxième phase de notre processus d'analyse et de codification.

2- La codification axiale

Durant cette deuxième étape de la codification nous avons analysé les relations que pouvaient entretenir les 45 codes conceptuels avec les trois catégories centrales retenues. Pour faciliter notre analyse nous avons tenté de réunir nos codes autour de plusieurs sous-catégories pouvant être rattachées aux trois catégories centrales identifiées.

En procédant à une analyse minutieuse des différents codes conceptuels nous sommes ainsi parvenue à réunir certains concepts autour de 6 sous-catégories que nous avons codées comme des « familles de codes » à l'aide de l'outil « *code family manager* » disponible dans Atlas-ti. Ces familles de codes ont ensuite été regroupées autour de trois « super codes » correspondant à nos trois principales catégories. À titre d'exemple, pour la catégorie relative aux « caractéristiques de la confiance », nous avons associé à ce super code les trois familles de codes suivantes : les caractéristiques de la confiance affective, les caractéristiques de la confiance cognitive et les caractéristiques de la confiance calculée.

Ce travail de codification a permis de segmenter notre analyse et à contribuer à faciliter l'identification des principales relations entre les codes et les différentes catégories.

Pour parvenir à identifier et définir ces principales relations nous avons procédé en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons évalué la pertinence des différents codes conceptuels au sein de chacune des sous-catégories, en procédant au calcul de leur taux d'enracinement[42]. Puis nous avons évalué, parmi les principaux codes conceptuels associés aux antécédents et aux modalités de la confiance quels étaient ceux qui entretenaient des relations significatives avec les principaux concepts associés aux trois formes de confiance. Grâce à l'outil de recherche « *Query Tool* » disponible dans Altas-ti, il a été possible d'identifier le nombre de fois qu'un code particulier se retrouvait en « *cooccurrence* » avec un autre code ou avec une sous-catégorie. Ce travail nous a ainsi permis de recenser les principaux concepts associés aux

[42] Ce traitement est inspiré de l'approche enracinée (*grounded theory*). Le taux d'enracinement illustre l'importance d'un code conceptuel par rapport à la famille de codes auquel il appartient. Il se calcul en recensant le nombre d'occurrences d'un code par rapport au nombre d'occurrences de la famille de codes à laquelle il est associé.

antécédents et modalités de la confiance qui entretenaient des relations significatives avec les concepts rattachés aux trois formes de confiance.

Après avoir identifié ces principales relations nous nous sommes attachées, dans un deuxième temps, à analyser le sens et la qualité de chacune de ces relations en étudiant en profondeur le discours des répondants et en portant une attention particulière aux extraits de paragraphes dans lesquels un code particulier se retrouvait en cooccurrence avec un autre. Ce travail d'analyse et d'interprétation nous a permis de mieux appréhender la qualité des relations unissant les différents concepts à nos trois principales catégories.

Au terme de notre codification axiale, les caractéristiques de chacune des formes de confiance ont ainsi été identifiées; les antécédents reliés à chacune de ces formes ont été précisés; et les modalités favorisant le maintien et le développement des relations de confiance ont également été clarifiées. Dans une dernière étape de la codification nous avons finalement procédé à l'intégration de ces différentes relations.

3- La codification sélective

Cette dernière étape de l'analyse a donné lieu à l'émergence d'un nouveau modèle théorique permettant d'appréhender les différents éléments facilitant la création et le développement des trois formes de confiance. À l'issue de notre processus d'analyse et de codification, nous sommes ainsi parvenue à éclairer notre première question de recherche en identifiant les divers antécédents et modalités favorisant l'émergence et le développement des différentes formes de confiance au sein des neuf cas d'alliances stratégiques étudiés.

5.3.2. L'APPROCHE NARRATIVE ET COMPARATIVE : LES ANALYSES INTRA-TYPE ET INTER-TYPES

Pour éclairer nos deux dernières questions de recherche nous avons procédé en deux temps. Dans un premier temps, nous avons analysé chacun des trois cas d'alliance de même type de façon à identifier des patterns similaires au sein de chaque type d'alliance. Puis, nous avons procédé à une analyse inter-types afin de mettre en relief les similitudes et les différences dans les formes de confiance qui se sont instaurées et développées dans les trois types d'alliances.

- **Les analyses intra-type**

Afin d'identifier les formes de confiance qui se sont manifestées en début et en cours de relation dans les alliances stratégiques de même type et appréhender les éléments qui ont participé à leur émergence et à leur développement, nous nous sommes tout d'abord appuyée sur les éléments recensés dans notre nouveau modèle théorique. En nous appuyant sur les caractéristiques, les antécédents et les modalités, qui ont émergé à la suite de l'analyse de nos neuf cas d'alliance, nous avons ainsi étudié ceux qui se sont avérés particulièrement importants pour chacun des trois cas d'alliances stratégiques de même type.

Pour appréhender la signification de ces éléments pour chacun des trois cas d'alliance, nous avons analysé en profondeur les différentes entrevues réalisées autour de chacun de nos cas. L'analyse des éléments ayant favorisé la création et le développement des différentes formes de confiance a été réalisée en fonction de la succession temporelle des actions et des événements qui sont intervenus avant la réalisation du contrat et pendant la relation d'alliance. Pour chacun des cas d'alliance nous avons adopté une approche narrative pour décrire la relation de collaboration et présenter les éléments ayant favorisé l'émergence des différentes formes de confiance et les modalités ayant été mises en œuvre pour développer et maintenir ces relations. Dans chacun des cas d'alliance, nous avons ainsi expliqué dans quelle mesure certains éléments se sont avérés plus pertinents que d'autres, en début et en cours de relation, pour les différents des partenaires impliqués dans l'alliance. Pour décrire avec le plus d'objectivité possible la succession temporelle des évènements et des actions pour chacun des cas d'alliance et conserver la plus grande abstraction dans l'interprétation de nos données, nous avons triangulé nos sources d'informations. Le discours des répondants a ainsi été recoupé par les éléments provenant des documents internes, des informations externes et des notes et observations prises au cours de nos entretiens.

Après avoir décrit et analysé chacun des cas d'alliance, nous avons ensuite comparé, les trois cas d'alliance de même type afin de mettre en relief les similitudes et obtenir ainsi une certaine réplication des données (Eisenhardt, 1989; Huberman et Miles, 1991; Yin, 1994).

- **L'analyse inter-types**

Après avoir réalisé cette démarche pour les alliances verticales ascendantes, les alliances horizontales et les alliances verticales descendantes, nous avons comparé, par la suite, les données obtenues dans les trois types d'alliance afin de mettre en perspective les divergences relatives aux formes de confiance pouvant s'instaurer et se développer dans les trois types de relations. Pour mieux visualiser les relations entre les divers concepts et faciliter la compréhension des différentes interrelations, nous avons adopté une stratégie graphique (Langley, 1999). L'adoption d'une stratégie graphique combinée à l'utilisation d'une stratégie comparative (Langley, 1999) nous a permis de faire ressortir les divergences et les similitudes entre les trois types d'alliance stratégique et de répondre finalement à nos deux dernières questions de recherche.

5.3.3. LES CRITÈRES DE QUALITÉ DE LA RECHERCHE

La démarche méthodologique employée dans cette thèse, s'est édifiée dans un réel souci de vouloir limiter les objections quant à l'objectivité, la contribution et la généralisation de la recherche. Afin de bâtir un devis robuste et cohérent nous avons pris soin de questionner et de justifier chacun de nos choix à la lumière de nos objectifs de recherche. En outre, dans un souci de souscrire notre analyse à une plus grande générabilité nous avons choisi des cas et des unités d'analyse qui puissent suffisamment refléter les diverses réalités auxquelles sont confrontées les entreprises de biotechnologie réalisant des alliances stratégiques. En fait, tout au long de notre démarche, que ce soit pour notre devis ou pour les méthodes que nous avons choisies d'adopter pour analyser et interpréter les données issues du terrain, nous avons pris soin de respecter les critères de qualité énoncés par Yin (1994), à savoir : la validité de construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité.

Pour assurer la validité de construit[43], nous avons collecté et triangulé plusieurs sources de données (entrevues semi-structurées, documents internes, informations externes) afin de limiter les biais de subjectivité et dépasser l'incomplétude ou l'inexactitude des informations. Pour

[43] Yin (1994) énonce trois grands principes pour assurer la validité de construit:
"Construct validity - establishing correct operational measures for the concepts being studied- (...)
Use multiple sources of evidence/ Establish chain of evidence/ Have key informants" (Yin, 1994, p.40)

chacune de ces sources, nous avons eu recours à une variété de données. Les sources de données primaires, c'est-à-dire les entrevues semi-dirigées, ont été réalisées en choisissant les informateurs clés des deux entreprises partenaires pour chaque cas d'alliance stratégique, afin de recouper et valider les informations (Ganesan, 1994; Eisenhardt, 1989) et éviter les distorsions possibles dans les réponses des répondants dues à leurs biais personnels (Patton, 2002). Concernant les données secondaires, nous avons collecté plusieurs documents (informations accessibles dans la presse ou sur Internet, documents corporatifs obtenus à l'interne) afin de compléter les informations et vérifier l'exactitude des données. De plus, pour recouper correctement les données et établir ainsi une chaine de preuve solide, toutes les entrevues ont été enregistrées, des notes ont été prises en temps réel durant les entrevues et nos observations ont été consignées dans un journal de bord. Par la suite, pour chacune des entreprises, nous avons bâti des fiches individuelles dans lesquelles nous avons recoupé nos notes d'entrevues, nos transcriptions et les informations obtenues (externes et internes).

En ce qui concerne la validité interne[44], nous avons employé une variété de méthodes[45] (approche enracinée, approche narrative, approche comparative, stratégie graphique) pour analyser et interpréter correctement nos données et être ainsi en mesure de faire un « *pattern matching* » pour construire des explications et établir des modèles logiques (Yin, 1994). Concrètement, nous avons adopté une approche enracinée (en codifiant nos données de manière rigoureuse et en les analysant par le biais de multiples outils : rapport de fréquences, rapport de définitions, taux d'enracinement des codes, taux de cooccurrence…) pour l'ensemble des neuf cas d'alliance afin d'identifier les principaux éléments susceptibles de nous aider à répondre à notre première de recherche. Plusieurs concepts et relations ont ainsi émergé de notre analyse et ont donné lieu à la construction d'un modèle logique (Yin, 1994). Pour renforcer la validité de notre outil nous avons utilisé les éléments recensés dans notre modèle et avons pris soin d'expliquer leur contexte d'émergence et leur signification dans chacun des cas d'alliance. Pour chaque cas, pris séparément, l'analyse des éléments favorisant la création et le développement

---

[44] "Internal validity – establishing a causal relationship, whereby certain conditions are shown to lead to other conditions, as distinguished from spurious relationships – (...)
Do pattern matching/ Do explanation-building/ Do logic models/ Do time-series analysis" (Yin, 1994, p.40)

[45] Approche enracinée : recueil des concepts principaux pour répondre à notre première question de recherche (approche détaillée dans le chapitre 6) Approche narrative, puis approche enracinée, stratégie graphique et stratégie comparative pour enrichir la compréhension de la première question de recherche et pour répondre à nos deux questions de recherche (approches utilisées dans les chapitres 7 et 8)

des différentes formes de confiance a été réalisée en fonction de la succession temporelle des actions et des événements qui sont intervenus avant la réalisation du contrat et pendant la relation d'alliance. L'analyse des évènements à été réalisée à partir de nos fiches (c'est-à-dire en combinant les informations fournies par les répondants avec les documents internes et externes). Une fois cette analyse effectuée, nous avons jumelé chacun des trois cas d'alliances de même type et avons identifié des patterns similaires au niveau intra-type (Eisenhardt, 1989). Nous avons finalement comparé ensemble les trois types d'alliance et avons identifié plusieurs similarités et différences inter-types, ce qui nous a permis de répondre, *in fine*, à nos deux dernières sous-questions de recherche. Notre démarche a ainsi favorisé la construction progressive des explications et l'élaboration d'un modèle qui a été soumis à plusieurs analyses.

En ce qui concerne la validité externe[46] de notre étude, nous avons pris soin de sélectionner plusieurs cas d'alliances susceptibles de représenter le plus les réalités partenariales des entreprises de biotechnologie. Dans chacun des trois types d'alliances généralement entretenues par ces entreprises nous avons sélectionné des cas suffisamment homogènes pour assurer la réplication littérale et avons confronté ces trois types d'alliances pour générer plusieurs perspectives théoriques. La validité externe de la recherche tend toutefois à être limitée aux contours de l'industrie de la biotechnologie. La limite de notre échantillonnage devra donc être dépassé pour rendre valide les résultats à d'autres types d'industrie opérant dans des environnements hautement concurrentiels et innovants. Plusieurs avenues de recherche pourraient être envisagées pour tenter d'obtenir une plus grande généralisation des résultats.

Enfin, pour garantir la fiabilité[47] de nos données, nous avons adopté et suivi les mêmes procédures pour contacter les entreprises et personnes ressources qui respectaient nos critères de sélection et avons adopté le même protocole d'entrevue pour chacun de nos répondants. En début d'entrevue nous avons résumé notre projet de recherche, nous avons mentionné à chacun de nos interlocuteurs les principes de confidentialité et le code d'éthique auxquels étaient soumis notre recherche et avons posé nos questions en fonction de notre guide d'entrevue que

---

[46] "External validity – establishing the domain to which a study's findings can be generalized – Use rival theories within single case studies /Use replication logic in multiple-case studies"
Literal replication: where the cases are designed to corroborate each other/ theoretical replication: where the cases are designed to cover different theoretical conditions (Yin, 1994, p.41)

[47] "Reliability – demonstrating that the operation of a study such as the data collection procedures can be repeated, with the same results –: Use case study protocol / Develop case study database"(Yin, 1994, p.41)

nous avions bâti de façon à ce qu'il puisse refléter les principaux thèmes de notre étude. Finalement nous avons construit une base de données dans laquelle nous avons consigné les transcriptions de nos entretiens, nos notes prises durant et après nos entrevues de même que les informations externes et internes que nous avions collectées. Les diverses actions entreprises pour assurer la qualité de notre recherche peuvent être recensées dans le tableau ci-après.

Tableau XX : Présentation des critères de qualités de notre recherche

Critères de qualité	Tactiques énoncées par Yin (1994)	Actions entreprises dans notre recherche
Validité de construit	*Use multiple sources of evidence*	Sources de données primaires (31 entrevues semi-structurées) sources de données secondaires (documents internes et information externes)
	Establish chain of evidence	Entrevues enregistrées, prises de notes durant les entrevues, tenue d'un journal de bord; Pour chacune des entreprises, des fiches ont été réalisées en recoupant nos notes d'entrevues, nos transcriptions et les informations (externes et internes) obtenues.
	Have key informants	Pour chaque cas, nous avons interrogé les informateurs clés des deux entreprises partenaires.
Validité interne	*Do pattern matching*	Des patterns ont été identifiés à l'intérieur des trois types d'alliance et entre les trois types d'alliance.
	Do explanation building	Des liens causaux entre les concepts sont ressortis de notre analyse.
	Do logic models	Un modèle général a été bâti à la lumière de nos concepts et relations.
	Do time series analysis	Chacun de nos neuf cas a été analysé en fonction de la succession temporelle des actions et des évènements qui sont intervenus avant la réalisation du contrat et pendant la relation d'alliance.
Validité externe	*Use replication logic in multiple-case studies: Use literal replication*	Dans chacun des trois types d'alliances généralement entretenues par les entreprises de biotechnologie nous avons sélectionné des cas suffisamment homogènes pour assurer la réplication littérale.
	Use theoretical replication	Nous avons confronté chacun des trois types d'alliance pour générer plusieurs perspectives théoriques.
Fiabilité	*Use case study protocol*	Nous avons suivi la même procédure de collecte de données pour chacune des entreprises contactées et avons adopté le même protocole d'entrevue pour chacun de nos répondants.
	Develop case study database	Les transcriptions des entretiens, nos notes prises durant et immédiatement après nos entrevues de même que les informations externes et internes ont toutes été consignées dans une base de données.

5.4. CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons exposé chacun de nos choix méthodologiques en prenant soin de les justifier par rapport à nos questions et à nos objectifs de recherche. Nous avons ensuite présenté les cas retenus et le type de données qui ont été collectées sur le terrain, puis nous avons détaillé les deux principales méthodes que nous avons choisi d'adopter pour analyser et interpréter nos données.

Pour l'essentiel, la recherche poursuivie est de nature qualitative et s'inscrit dans une démarche abductive. Elle repose sur l'étude de neuf cas d'alliance stratégiques avec, pour chacun des cas, deux sous-unités d'analyse : la relation de confiance du point de vue de l'entreprise de biotechnologie et du point de vue de l'entreprise partenaire. Parmi ces cas, trois sont des alliances verticales ascendantes, trois sont des alliances horizontales et trois autres sont des alliances verticales descendantes. Les entreprises sélectionnées et retenues dans chacun de nos cas sont des entreprises de biotechnologie canadiennes et américaines évoluant dans le domaine de la santé humaine qui entretiennent des alliances avec des instituts de recherche canadiens et des grandes pharmaceutiques faisant partie des dix leaders mondiaux de l'industrie. Dans chacun des cas, au moins trois hauts dirigeants ont été interrogés concernant leurs relations d'alliance. Au total, 31 entrevues semi-dirigées ont été réalisées et retenues. Ces entrevues ont toutes été enregistrées et conduites avec guide. Différentes sources de données ont alors été combinées pour compléter et tester la concordance des faits. Les données primaires ont été collectées lors de nos entretiens et ont été complétées et triangulées en utilisant des informations externes (provenant de la presse spécialisée, des sites Internet des entreprises, des bases de données disponibles et des entrevues réalisées auprès des personnes intermédiaires) et des documents internes.

Pour analyser et interpréter nos données à la lumière de nos trois questions de recherche, nous avons utilisé essentiellement deux approches différentes.

La méthode de la théorisation ancrée a été privilégiée pour déceler parmi les neufs cas d'alliances stratégiques des régularités empiriques susceptibles d'enrichir la compréhension des processus de création et de développement de la confiance. En utilisant le paradigme de codification de la théorisation ancrée proposé par Strauss et Corbin (1990), plusieurs éléments

et relations ont alors émergé de nos données primaires et nous ont permis de bâtir un cadre théorique beaucoup plus robuste capable d'identifier les antécédents et modalités participant réellement à la construction des différentes formes de confiance.

Ce nouveau cadre théorique a ensuite été utilisé comme un outil méthodologique afin d'analyser en profondeur les différents éléments conceptuels y étant recensés. Une approche narrative et comparative a été adoptée pour analyser l'influence de ces éléments et leurs comportements dans chacun des neuf cas d'alliances stratégiques de façon à évaluer, *in fine*, les divergences et les similitudes entre les trois types d'alliances entretenues.

Nous proposons, dans les trois prochains chapitres, de présenter nos résultats d'analyse à la lumière de nos trois questions de recherche et des différentes méthodes que nous avons employées. Plus précisément, nous présenterons au **chapitre 6**, les concepts et catégories centrales qui ont émergé à la suite de notre processus de codification et d'analyse et qui ont permis de bâtir un modèle conceptuel et méthodologique permettant d'éclairer **notre première question de recherche**. Nous analyserons ensuite, au **chapitre 7**, chacun des trois cas d'alliances de même type afin d'identifier des patterns communs dans les formes de confiance qui se sont instaurées et développées au sein de chacun des trois types d'alliances. Par la suite, nous enrichirons notre réflexion en confrontant, **au chapitre 8**, les formes de confiance qui se sont manifestées dans les trois types d'alliances de façon à répondre à nos **deux dernières questions de recherche**.

CHAPITRE 6

CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE : L'ANALYSE DE NEUF CAS D'ALLIANCES

Dans ce chapitre, nous exposerons les résultats de l'analyse globale des neuf cas d'alliances en présentant les principaux concepts et relations qui ont émergé lors de notre processus d'analyse et de codification. En nous appuyant sur les trois étapes du paradigme de codification de la théorisation ancrée nous sommes effectivement parvenue à extraire de nos entrevues, plusieurs éléments reliés à la création et au développement des différentes formes de confiance.

La codification ouverte a tout d'abord concouru à identifier 45 concepts principaux que nous avons regroupés autour de trois catégories centrales correspondant à nos trois thématiques de recherche: les caractéristiques de la confiance, les antécédents de la confiance et les modalités. *La codification axiale*, a ensuite permis de préciser les relations entre les concepts identifiés et nos trois principales catégories. Finalement, l'intégration de ces différentes relations a été réalisée durant notre *codification sélective* et a donné lieu à l'émergence d'un nouveau modèle conceptuel permettant de répondre à notre première question de recherche.

Afin de faciliter la présentation de notre démarche et de nos résultats d'analyse, nous exposerons pour chacune des trois catégories centrales identifiées, les différents concepts et relations qui ont émergé au cours de notre processus de codification et d'analyse. Plus précisément, nous présenterons dans une première section (6.1), les principaux concepts associés aux **caractéristiques** de la confiance en mettant en lumière les relations qu'ils entretiennent avec trois sous-catégories : la confiance affective, la confiance cognitive et la confiance calculée. Nous exposerons par la suite les concepts associés aux **antécédents** de la confiance (6.2) en indiquant de quelle manière ils sont reliés aux concepts et catégories précédemment évoqués. Puis, nous évoquerons les divers concepts associés aux **modalités** de la confiance (6.3) en précisant les relations qu'ils entretiennent avec les sous-catégories initialement identifiées. Au terme de ce chapitre, nous intégrerons finalement ces différentes

relations en présentant notre **nouveau modèle conceptuel** et nous discuterons de sa capacité à éclairer notre première question de recherche (6.4).

6.1. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE

Les caractéristiques de la confiance représentent l'une des trois catégories centrales que nous avons identifiées à l'issue de notre codification ouverte. Elles font référence aux divers éléments qui représentent des qualités perçues (*perceived trustworthiness* pour Mayer et al., ou *trusting beliefs* pour McKnight et al.) pouvant être inhérentes au partenaire ou au cadre contextuel de la relation et qui amènent les individus à décider de faire confiance ou pas. Comme nous l'avons vu au point 2.2.2 de notre thèse, il peut s'agir de caractéristiques comportementales ou contextuelles directement liéés à l'individu, à l'organisation partenaire ou même au cadre de la relation et qui sont appréciées positivement par les individus et jugées digne de confiance. En somme il s'agit de tous les éléments qui ont été appréciés positivement et qui ont permis d'instaurer une relation de confiance.

Dans cette première section, nous exposerons tout d'abord les principaux concepts qui ont émergé au cours de notre codification ouverte et que nous avons associés aux caractéristiques de la confiance. Puis, nous présenterons la démarche que nous avons poursuivie au cours de notre codification axiale pour relier les caractéristiques identifiées aux trois formes de confiance retenues dans la littérature (la confiance calculée, cognitive et affective) en distinguant les caractéristiques qui ont davantage influé en début de relation d'alliance par rapport à celles qui ont plutôt influé en cours de relation. Pour finir, nous présenterons les résultats de notre codification sélective en dévoilant les caractéristiques qui ont été associées à la création et au développement des différentes formes de confiance.

6.1.1. L'ÉMERGENCE DES CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE

Les principaux concepts associés aux caractéristiques de la confiance ont émergé au cours de notre codification ouverte. Durant cette première étape de codification et d'analyse il a été

possible d'extraire de nos différentes entrevues une liste de 45 concepts dont 21 ont été associés aux caractéristiques de la confiance.

Tel que nous l'avons détaillé dans le chapitre précédent, le processus de codification ouverte a été réalisé en deux temps. Dans un premier temps, nous avons procédé au codage des principaux évènements et explications pouvant être reliés à la problématique de la construction de la confiance. Nous avons ainsi analysé minutieusement chacune de nos entrevues en assignant à chaque segment de paragraphe, où il était question de la confiance envers le partenaire, un code particulier. Cette première codification a été établie sans tenir compte de notre cadre théorique, en analysant uniquement le discours des répondants et en prenant soin de coder chaque segments de paragraphe où la confiance était mentionnée et non l'alliance de manière générale. Après plusieurs lectures des entrevues nous avons obtenu un grand nombre de codes que nous avons analysés par la suite afin de retenir uniquement les codes les plus significatifs pour notre étude (pour une explication détaillée, se référer au chapitre 5 p. 172).

À l'issue de ce premier travail de codification et d'analyse nous sommes ainsi parvenue à générer une liste de 125 codes initiaux dont 65 correspondaient plus particulièrement aux caractéristiques de la confiance, c'est-à-dire aux différents éléments afférents aux partenaires ou à la relation qui ont été appréciés par les répondants et qui ont engendré, en ce sens, un lien de confiance.

À partir de ces 65 codes, nous avons procédé, par la suite, à une analyse minutieuse de leurs définitions et de leurs occurrences afin de pouvoir regrouper les codes pouvant évoquer une même notion conceptuelle et retenir uniquement les concepts centraux contenus dans le discours des répondants. Pour réaliser cette analyse nous nous sommes appuyée sur notre cadre conceptuel initial et avons tenté d'identifier, parmi les différents concepts que nous avions associés aux caractéristiques de la confiance, les divers codes pouvant faire l'objet d'un regroupement autour de ces mêmes concepts. Ce travail d'adéquation entre les réflexions théoriques et les données a non seulement permis de valider la présence des différents concepts que nous avions retenus initialement dans notre cadre, mais a également favorisé l'émergence de plusieurs autres qui n'avaient pas été retenus après notre revue de la littérature ou qui

n'avaient tout simplement pas été mentionnés ou identifiés par les chercheurs[48]et qui se sont pourtant avérés des éléments importants pour nos répondants. Afin de nous assurer de la significativité de ces concepts, nous avons ensuite examiné leurs occurrences de manière à vérifier que chacun d'eux étaient bien présents dans chaque type d'alliance et avaient un poids significatif.

Ce travail d'analyse a finalement permis d'extraire une liste de 21 concepts principaux que nous avons associés aux caractéristiques de la confiance. Ces concepts, qui s'apparentent à des qualités ou à des attributs qui peuvent être reliés au partenaire ou à la relation d'alliance représentent des caractéristiques de la confiance par le fait qu'elles ont été appréciées positivement par les individus et ont permis d'instaurer une relation de confiance. Ainsi, ce ne sont pas les qualités en elles-mêmes qui représentent des caractéristiques de la confiance, mais bien l'appréciation de celles-ci per les individus qui font en sorte qu'elles s'affichent comme telles.

Le tableau XXI de la page suivante, présente la liste de ces différents concepts. Dans la première colonne, figurent les différents codes qui ont émergé à la suite de notre codification initiale et dans la deuxième colonne on retrouve les principaux concepts qui ont émergés après notre travail d'épuration. Les colonnes 3 à 5 présentent, quant à elles, le nombre total des occurrences de chacun des codes et concepts par type d'alliance. Enfin, la dernière colonne recense le nombre total des occurrences de chaque concept dans tous notre corpus de données, pour les 31 entrevues prises ensemble.

[48] Le tableau 21 de la page suivante recense ces différents concepts. Les cellules jaunes représentent les concepts identifiés initialement dans notre cadre théorique, les cellules grises concernent les concepts qui n'avaient pas été retenus après notre revue de la littérature, enfin, les cellules blanches, représentent les nouveaux concepts qui ont émergés de nos données.

Tableau XXI : Liste des principaux concepts associés aux caractéristiques de la confiance

CODES INITIAUX	CONCEPTS	ALLIANCES VERTICALES ASCENDANTES	ALLIANCES HORIZONTALES	ALLIANCES VERTICALES DESCENDANTE	TOTAL
	AFFINITÉ	**9**	**23**	**7**	**39**
Amitié		2	7	1	
Appréciation des personnes, des personnalités		2	11	2	
Bonne entente entre les chercheurs		3	3	4	
Chimie personnelle		2	2	0	
	BIENVEILLANCE	**10**	**18**	**3**	**31**
Aide, assistance		1	3	1	
Bienveillance		1	5	0	
Faire bénéficier du réseau de relations		1	1	0	
Respect		0	1	1	
Soutien		4	6	0	
Vanter les mérites du partenaire		1	1	0	
Empathie, patience		2	1	1	
	CAPACITÉ	**3**	**4**	**6**	**13**
Capacité techniques		2	4	4	
Intrastructures		1	0	2	
	CAPITAL SOCIAL	**6**	**10**	**6**	**22**
Appréciation au fil des années		2	2	0	
Renforcement des liens		4	5	0	
capital social		0	3	6	
	COMPÉTENCES	**34**	**13**	**6**	**53**
Compétences managériales		6	2	1	
Compétences scientifiques		28	11	5	
Compréhension scientifique	**COMPRÉHENSION SCIENTIFIQUE**	**13**	**2**	**4**	**19**
	COMPRÉHENSION STRATÉGIQUE	**34**	**12**	**9**	**55**
Comprendre les attentes, les objectifs et les contraintes du partenaire		27	11	8	
Comprendre les enjeux de l'industrie		7	1	1	
Crédibilité	**CRÉDIBILITÉ**	**12**	**9**	**2**	**23**
	DISPONIBILITÉ	**6**	**7**	**1**	**14**
Disponibilité		4	5	1	
Réactivité		2	2	0	
	EFFICIENCE	**24**	**14**	**14**	**52**
Bonnes découvertes		1	1	2	
Livrer la marchandise		5	9	4	
Mener les projets à terme		8	0	3	
Output au niveau des travaux		10	4	5	
Expertise	**EXPERTISE**	**8**	**4**	**3**	**15**
Fiabilité	**FIABILITÉ**	**10**	**13**	**12**	**35**
	FIT STRATÉGIQUE	**35**	**12**	**28**	**75**
Compatibilité des objectifs stratégiques		8	8	13	
Complémentarité des objectifs scientifiques		8	1	1	
Convergence des buts		6	0	2	
Fit stratégique		6	1	5	
Intérêt stratégique		7	2	7	
Foi dans la performance	**FOI DANS LA PERFORMANCE**	**9**	**1**	**3**	**13**
	HONNÊTETÉ	**11**	**8**	**8**	**27**
Avoir des attentes claires et raisonnables		3	2	2	
Franchise		1	0	1	
Honnêteté		3	4	2	
Intégrité		2	0	1	
Sincérité et bonne foi du partenaire		1	2	2	
Équité		1	0	0	

	INTERDÉPENDANCE	**20**	**21**	**21**	**62**
Complémentarité des compétences		2	5	6	
Complémentarité scientifique et bonne entente entre les chercheurs		6	0	0	
Donnant/donnant		2	2	1	
Interdépendance pas dépendance		2	2	3	
Synergie des compétences		6	10	11	
Son succès, c'est notre succès		2	2	0	
Opportunités futures	**OPPORTUNITÉS FUTURES**	**7**	**5**	**2**	**14**
	OUVERTURE	**12**	**4**	**4**	**20**
Écoute attentive		6	3	3	
Humilité		2	1	0	
Clairvoyance		3	0	1	
Faire des concessions		1	0	0	
	PROFITABILITÉ	**35**	**24**	**37**	**96**
Retombées sur image de marque		3	2	0	
Augmenter les probabilités de succès		2	2	4	
Avancées, Nouvelles propriétés intellectuelles		2	1	4	
Avantage concurrentiel		0	1	2	
Profiter de l'expertise du partenaire pour atteindre les objectifs		5	2	1	
Profiter de l'expertise du partenaire pour faire avancer le projet		6	0	2	
Développer l'expertise scientifique		2	1	0	
Faire avancer son agenda de recherche		1	1	0	
Gain de temps		0	0	1	
Gain financier		3	6	6	
Bénéficier de la mise en concurrence des partenaires potentiels		0	0	4	
Profitabilité		3	1	0	
Relation gagnant-gagnant		7	6	8	
Renouveler son portefeuille de produits		0	0	5	
Réseau de relations important		1	1	0	
	SÉCURITÉ	**8**	**2**	**14**	**24**
Mettre des balises		6	0	7	
Moins de frilosité et de craintes		2	2	7	
	TRANSPARENCE	**9**	**15**	**13**	**37**
Pas de cachettes		2	3	2	
Maintien des informations		1	1	2	
Mise à jour des connaissances		1	1	0	
Partage des connaissances		2	1	2	
Transparence		3	9	7	
		315	**221**	**203**	**739**

Comme nous pouvons le constater à la lecture de ce tableau, tous les concepts que nous avions retenus dans notre cadre (qui apparaissent dans les cellules jaunes de ce tableau), ont bien été évoqués dans chacun des trois types d'alliances étudiés[49]. Parmi ces concepts, la bienveillance,

[49] Afin d'obtenir les occurrences de tous les codes au sein de chaque type d'alliance, nous avons regroupé les entrevues reliées à l'un ou l'autre des trois types d'alliance en créant une « famille de documents » distincte pour chaque type d'alliance. Grâce à l'outil, « *Primary Document Family Manager* » disponible dans Atlas-ti nous avons ainsi créé pour chaque type d'alliance une famille de document particulière en regroupant toutes

l'honnêteté et la transparence avaient été associés aux caractéristiques de la confiance affective; les compétences, l'efficience et la fiabilité avaient été reliés, quant à eux, aux caractéristiques de la confiance cognitive; enfin, les concepts comme la crédibilité, l'interdépendance, les opportunités futures et la sécurité avaient été associés aux caractéristiques de la confiance calculée.

Hormis la présence de chacune de ces caractéristiques, il s'avère également que plusieurs autres concepts reliés aux caractéristiques de la confiance ont aussi émergé à l'issue de notre processus de codification ouverte. Parmi ces concepts, certains (qui figurent dans les cellules grises de notre tableau) n'avaient pas été retenus après notre revue de la littérature et d'autres (en blanc dans notre tableau) n'avaient tout simplement pas été identifiés par les chercheurs.

Afin de mieux appréhender le sens attribué à chacun d'eux par nos répondants nous avons alors entrepris de les analyser minutieusement en tentant de les regrouper autour de trois sous-catégories : les caractéristiques de la confiance affective, les caractéristiques de la confiance cognitive et les caractéristiques de la confiance calculée[50].

Pour faciliter notre analyse nous avons tout d'abord procédé au recodage de toutes nos entrevues en attribuant aux différents paragraphes codés initialement avec nos premiers codes un des 21 concepts identifiés.

Puis, nous avons analysé minutieusement les différents paragraphes où un concept spécifique avait été attribué et nous nous sommes appuyée sur les définitions des trois formes de confiance proposées lors de notre revue de la littérature pour associer ce concept à l'une des trois sous-catégories précédemment identifiées.

---

les entrevues reliées à cette même famille. Puis nous avons utilisé la fonction « filtre » de Atlas-ti afin d'obtenir uniquement les occurrences des codes reliés à chacune des trois familles.

[50] Les trois sous-catégories ont été codées comme des « familles de codes » à l'aide de l'outil « C*ode Family Manager* » disponible dans Atlas-ti. Ces familles de codes ont ensuite été regroupées autour d'un « super code » que nous avons nommé : *Caractéristiques de la confiance.*

- **<u>Les caractéristiques associées à la confiance affective</u>**

Parmi les 21 concepts reliés aux caractéristiques de la confiance, sept ont été associés à la confiance affective : l'affinité, la bienveillance, le capital social, la disponibilité, l'honnêteté, l'ouverture et la transparence.

L'affinité est un concept qui n'apparait nullement dans la littérature. Il est relié à des notions qui traduisent un attachement émotionnel comme l'amitié, l'appréciation, l'entente ou bien encore la chimie personnelle. Ces différentes émotions que nous avons regroupées autour du concept « affinité » et que nous avons bien évidemment associées à la confiance affective, ont été évoquées à plusieurs reprises par un grand nombre de nos répondants. Bien qu'un tel concept ait été évoqué dans plusieurs de nos entrevues il est intéressant de constater qu'il n'a jamais été identifié comme un concept clé par les chercheurs qui se sont penchés sur le phénomène de la confiance affective. Même si les sociologues Lewis et Weigert (1985) avaient mentionné le fait que les émotions pouvaient aussi influer sur la décision de faire confiance, il n'en n'est pas moins vrai que les différents chercheurs, qui ont tenté de caractériser la confiance affective, se sont plutôt penchés sur des éléments traduisant essentiellement des qualités de caractère ou de comportement détenus par les partenaires de l'échange.

Parmi ces éléments, **la bienveillance**, qui avait été évoquée par plusieurs chercheurs et retenue dans notre cadre comme une caractéristique de la confiance affective, a également été mentionnée dans chacun des trois types d'alliance que nous avons étudiés. Tout comme dans notre cadre conceptuel, nous avons donc associé ce concept aux caractéristiques de la confiance affective et l'avons relié à plusieurs autres qualités positives manifestées par les partenaires de l'échange (comme le soutien, le respect, l'empathie, la patience…). Toutefois, à la différence de notre cadre conceptuel initial, nous n'avons pas considéré la disponibilité comme une qualité pouvant s'apparenter à la bienveillance mais comme une caractéristique bien distincte.

La disponibilité est un concept particulier qui n'a pas été mentionné, par nos répondants, comme une qualité intrinsèque aux partenaires, mais plutôt comme une attitude nécessaire pouvant influencer la relation de confiance. Étant donné la distinction qui a été faite par nos répondants nous avons donc considéré ce concept comme une caractéristique à part entière et l'avons également associé à une des caractéristiques de la confiance affective.

Le capital social est un autre concept qui a émergé à l'issue de notre codification ouverte. Bien que le capital social ait été identifié, dans notre cadre théorique, comme un antécédent de la confiance, nous l'avons finalement considéré, après plusieurs lectures de nos entrevues, comme une caractéristique de la confiance affective. Ce concept particulier a effectivement été mentionné par nos répondants autant en début de relation (lorsqu'il s'agissait d'un partenaire avec lequel il existait une expérience antérieure ou avec lequel il existait des relations professionnelles déjà établies) qu'au cours de la relation (lorsque l'intégration des valeurs ou des normes, la connaissance de l'autre, parvenaient à renforcer les liens de confiance). Nous ne pouvions donc pas considérer objectivement ce concept comme un antécédent, d'autant plus que les répondants faisaient un lien direct entre le capital social et le renforcement de la relation de confiance. Après plusieurs lectures de nos entrevues nous avons donc considéré le capital social comme une caractéristique distincte de la confiance affective et l'avons également relié à deux autres codes : le renforcement des liens et l'appréciation au fil des années.

L'honnêteté est un autre concept que nous avons naturellement associé aux caractéristiques de la confiance affective. Tout comme pour la bienveillance, ce concept avait effectivement été mentionné par plusieurs chercheurs et retenu dans notre cadre. Le concept d'honnêteté, que nous avons relié à plusieurs autres valeurs morales : comme la franchise, l'intégrité, la sincérité ou bien encore l'équité, a été fréquemment évoqué par nos répondants dans chacun des trois types d'alliance stratégiques. Toutefois, bien que dans notre cadre conceptuel, nous avions pris l'option de considérer l'ouverture d'esprit comme étant une qualité pouvant être reliée à l'honnêteté (comme l'avait suggéré Mishra en 1996) nous nous sommes finalement rendue compte que cette qualité devait être dissociée de ce concept et appréhendée comme une caractéristique à part entière.

L'ouverture d'esprit, qui peut être appréhendée comme une aptitude à entendre des idées différentes des siennes, c'est-à-dire à être réceptif par rapport aux idées d'autrui, a été identifiée comme une caractéristique distincte à l'issue de notre processus d'analyse et de codification. Cette caractéristique, qui traduit davantage une aptitude plutôt qu'une valeur morale particulière a effectivement été dissociée de l'honnêteté, tout comme l'avait d'ailleurs proposés Butler (1991) ou bien encore Clark et Payne (1997), et associée à une des caractéristiques de la confiance affective.

Il en est de même pour **la transparence**, qui traduit davantage une caractéristique comportementale plutôt qu'une qualité intrinsèque. Cette caractéristique particulière, qui avait été identifiée par Daunton (1998) et retenue également dans notre cadre comme une caractéristique de la confiance affective, a été évoquée par plusieurs de nos répondants dans chacun des trois types d'alliance stratégiques.

Finalement, sept concepts bien distincts ont été associés aux caractéristiques de la confiance affective. Parmi ces concepts, trois avaient été retenus dans notre cadre théorique (la bienveillance, l'honnêteté, la transparence), deux avaient été mentionnés dans la littérature mais n'avaient pas été retenus dans notre cadre comme étant des caractéristiques à part entière (la disponibilité et l'ouverture) et deux autres ont émergé de nos données (l'affinité et le capital social).

- **<u>Les caractéristiques associées à la confiance cognitive</u>**

En ce qui concerne les caractéristiques de la confiance cognitive, sept concepts ont également été associés à cette sous-catégorie particulière : la capacité, les compétences, la compréhension scientifique, la compréhension stratégique, l'efficience, l'expertise et la fiabilité.

La capacité est une des caractéristiques qui avait été identifiée par Mayer, Davis et Shoorman (1995) et que nous avions finalement associée au concept de compétences à l'issue de notre revue de la littérature. Selon la définition donnée par Mayer *et al*. (1995) la capacité renvoyait effectivement à l'ensemble des aptitudes, des compétences et des caractéristiques détenues par les partenaires : "*That group of skills, competencies, and characteristics that enable a party to have influence within some specific domain*" (Mayer *et al*., 1995, p. 717). Elle pouvait donc être associée au concept de compétences qui avait été mentionné par plusieurs autres chercheurs (Miller, 1974 ; Kass, 1990; Butler, 1991; Mishra, 1996; Clark et Payne, 1997; McKnight *et al*. 1998; Wuthnow, 1998; McKnight et Chervany, 2000).

Toutefois, bien que nous ayons associé cette notion au concept de compétences, nous nous sommes finalement rendue compte que les répondants faisaient une grande distinction entre les capacités techniques détenues par les partenaires de l'alliance et les compétences scientifiques ou managériales démontrées par ceux-ci. À partir de ce constat nous avons donc considéré cette notion comme une caractéristique à part entière et avons regroupé sous cette terminologie tout

ce qui pouvait correspondre aux capacités techniques : comme les infrastructures, les équipements de pointe, ou bien encore les technologies particulières détenues par les partenaires de l'alliance.

En ce qui concerne **les compétences** scientifiques et managériales nous avons, là encore, associé cette notion aux caractéristiques de la confiance cognitive. Cette notion qui avait été retenue dans notre cadre a été évoquée dans chacun des trois types d'alliances stratégiques. Au cours de nos entrevues, tous nos répondants ont mentionné l'importance des compétences pour l'instauration d'une relation de confiance et plusieurs d'entre eux ont également évoqué la nécessité d'une bonne compréhension scientifique et stratégique.

Parmi nos répondants, plusieurs, en effet, ont apporté une nuance entre les compétences scientifiques détenues par les partenaires et **la compréhension scientifique** que ceux-ci pouvaient avoir envers le projet. Cette notion particulière, qui n'a nullement été identifiée dans la littérature, s'est avérée être une qualité essentielle pour bon nombre de nos répondants. Plusieurs d'entre eux, ont effectivement mentionné qu'un partenaire pouvait avoir de bonnes compétences scientifiques sans nécessairement comprendre la portée scientifique du projet. Pour ces différents interlocuteurs, il était absolument nécessaire que les partenaires comprennent les bases scientifiques de leur projet et la manière dont ils voulaient le faire évoluer scientifiquement. La compréhension scientifique a donc été retenue comme une caractéristique à part entière et associée aux caractéristiques de la confiance cognitive.

La compréhension stratégique est un autre concept qui a également émergé à l'issue de notre codification ouverte. À plusieurs reprises, nos répondants ont mentionné l'importance de bien comprendre les objectifs et les contraintes des différents partenaires afin de pouvoir bien s'accorder sur les priorités et sur la vision stratégique à adopter. Certains d'entre eux ont ainsi souligné qu'il était particulièrement important pour les chercheurs, davantage motivés à publier et peu habitués à travailler sous pression, de bien comprendre les enjeux de l'industrie. D'autres encore ont mentionné l'importance de bien s'enligner sur une vision stratégique afin de ne pas dévier des principaux objectifs. Cette nécessaire compréhension stratégique a donc été identifiée comme une caractéristique particulière et associée à la confiance cognitive.

Parmi les caractéristiques que nous avions retenues dans notre cadre conceptuel, **l'efficience** et **la fiabilité** ont également été mentionnées à plusieurs reprises dans chacun des trois types d'alliances stratégiques.

L'expertise, par contre, qui n'avait pas été retenue dans notre cadre, s'est également avérée particulièrement importante et suffisamment distincte pour la considérer comme une caractéristique à part entière.

Au terme de notre analyse nous sommes ainsi parvenue, à associer sept concepts bien distincts aux caractéristiques de la confiance cognitive.

- **<u>Les caractéristiques associées à la confiance calculée</u>**

En ce qui concerne les caractéristiques de la confiance calculée, sept autres concepts ont également été associés à cette sous-catégorie particulière. Parmi ces concepts, quatre avaient été retenus dans notre cadre théorique : la crédibilité, l'interdépendance, les opportunités futures et la sécurité, mais trois autres n'avaient pas été mentionnés : le "fit stratégique", la foi dans la performance et la profitabilité.

"Le fit stratégique" est une notion qui a émergé à l'issue de notre codification ouverte. Cette notion qui peut faire référence à la compatibilité des objectifs stratégiques et scientifiques ou bien encore à la convergence des buts ou des intérêts a été évoquée à plusieurs reprises dans chacun des trois types d'alliance que nous avons étudiés. Bien que cette notion n'ait pas été identifiée dans la littérature comme une caractéristique essentielle permettant de favoriser l'établissement d'une relation de confiance, elle s'est pourtant avérée indispensable pour bon nombre de nos répondants. Plusieurs ont effectivement mentionné que la complémentarité des intérêts stratégiques, permettait, selon eux, de s'assurer d'un total engagement des partenaires envers la relation. Cette notion de "fit stratégique" qui a été évoquée à plusieurs reprises comme un véritable gage d'investissement des partenaires, a donc été associée aux caractéristiques de la confiance calculée.

La foi dans la performance est une autre caractéristique qui a émergé à l'issue de notre codification. Cette notion particulière qui a été identifiée par Berman en 1996 et que nous avions finalement associée à la perspective d'opportunités futures à l'issue de notre revue de la littérature, s'est avérée suffisamment distincte pour la considérer comme une caractéristique à

part entière. La foi dans la performance, qui concerne directement le projet en cours, se distingue, en effet, du concept d'opportunités futures qui est plutôt relié à la perspective d'être engagé sur de nouveaux projets. Ces deux notions qui ont été mentionnées à plusieurs reprises par nos répondants ont donc été retenues comme deux caractéristiques bien distinctes pouvant influer sur la confiance calculée.

La profitabilité est un autre concept qui a été évoqué par un grand nombre de nos répondants. Curieusement, cette notion n'a pas été identifiée dans la littérature alors même que le concept de confiance calculée repose sur un processus d'évaluation rationnelle des risques potentiels par rapport aux gains pouvant être générés. Plusieurs de nos répondants ont pourtant mentionné le fait, que la profitabilité de la relation permettait de créer un sentiment de satisfaction et contribuait en ce sens à instaurer une certaine confiance par rapport à la continuité de la relation. Le lien qui a fréquemment était fait entre la profitabilité et la relation de confiance, nous a donc conduite à retenir cette notion et à l'associer tout naturellement aux caractéristiques de la confiance calculée.

En définitive sept concepts bien distincts ont été associés aux caractéristiques de la confiance calculée. Au terme de notre analyse nous sommes ainsi parvenues à regrouper chacun des 21 concepts qui ont émergé de nos données autour des trois formes de confiance qui avaient été initialement identifiées dans la littérature. Après avoir procédé à ces regroupements, nous avons alors tenté d'identifier les caractéristiques les plus importantes pour chacune des trois sous-catégories que nous avons retenues.

- **<u>Le classement des caractéristiques au sein de chacune des sous-catégories</u>**

Afin de pouvoir apprécier le poids des différentes caractéristiques au sein des trois sous-catégories auxquelles nous les avons associées, nous avons entrepris de calculer leur taux d'enracinement. Le taux d'enracinement, est une mesure inspirée de l'approche enracinée qui permet d'illustrer l'importance d'un concept par rapport à la sous-catégorie à laquelle il a été associé. Il se calcule en recensant le nombre d'occurrences d'un code conceptuel par rapport au nombre d'occurrence de la famille de codes à laquelle il appartient.

Le tableau ci-après, recense ainsi les différents taux que nous avons obtenus pour chacune des caractéristiques que nous avons associées à l'une ou l'autre des trois formes de confiance.

Tableau XXII : Taux d'enracinement des caractéristiques associées aux trois formes de confiance

	Nombre d'occurrences	Taux d'enracinement
AFFINITÉS	39	21%
BIENVEILLANCE	31	16%
CAPITAL SOCIAL	22	12%
DISPONIBILITÉ	14	7%
HONNÊTETÉ	27	14%
OUVERTURE	20	11%
TRANSPARENCE	37	19%
CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE AFFECTIVE	**190**	**100%**
CAPACITÉ	13	5%
COMPÉTENCES	53	22%
COMPRÉHENSION SCIENTIFIQUE	19	8%
COMPRÉHENSION STRATÉGIQUE	55	23%
EFFICIENCE	52	21%
EXPERTISE	15	6%
FIABILITÉ	35	15%
CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE COGNITIVE	**242**	**100%**
CRÉDIBILITÉ	23	8%
FIT STRATÉGIQUE	75	24%
FOI DANS LA PERFORMANCE	13	4%
INTERDÉPENDANCE	62	20%
OPPORTUNITÉS FUTURES	14	5%
PROFITABILITÉ	96	31%
SÉCURITÉ	24	8%
CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE CALCULÉE	**307**	**100%**

Le calcul des taux d'enracinement des différentes caractéristiques ayant émergé de nos données, nous a ainsi permis d'identifier celles qui ont été les plus fréquemment mentionnées au sein de chacune des trois-sous catégories. Le tableau ci après présente le classement qui a été effectué à partir de taux d'enracinement de chacune de ces caractéristiques pour les trois types de confiance auxquelles nous les avons associées.

Tableau XXIII : Classement des caractéristiques à partir de leur taux d'enracinement

CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE AFFECTIVE	CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE COGNITIVE	CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE CALCULÉE
AFFINITÉ	COMPRÉHENSION STRATÉGIQUE	PROFITABILITÉ
TRANSPARENCE	COMPÉTENCES	FIT STRATÉGIQUE
BIENVEILLANCE	EFFICIENCE	INTERDÉPENDANCE
HONNÊTETÉ	FIABILITÉ	SÉCURITÉ
CAPITAL SOCIAL	COMPRÉHENSION SCIENTIFIQUE	CRÉDIBILITÉ
OUVERTURE	EXPERTISE	OPPORTUNITÉS FUTURES
DISPONIBILITÉ	CAPACITÉ	FOI DANS LA PERFORMANCE

À la lumière de ce tableau il est intéressant de constater que pour chacune de nos trois sous-catégories, la caractéristique la plus importante se révèle être une notion conceptuelle qui n'avait pas été identifiée dans la littérature. Pour chacune des trois formes de confiance identifiées, la caractéristique qui a été le plus souvent mentionnée est effectivement une notion qui a émergé à l'issue de notre codification ouverte.

Ce résultat, bien que fort intéressant ne permet toutefois pas d'identifier les caractéristiques qui ont été les plus fréquemment mentionnées en début de relation par rapport à celles qui ont été plutôt mentionnées en cours de relation. En d'autres termes le classement des différentes caractéristiques selon leur taux d'enracinement ne permet pas d'appréhender celles qui se sont avérées davantage significatives pour la création de la confiance de celles qui se sont révélées être plus importantes pour le développement de l'une ou l'autre des trois formes de confiance.

Or, comme nous souhaitons identifier, à travers notre première question de recherche, la manière dont se créent et se développent les différentes formes de confiance au sein des alliances stratégiques, il nous a semblé particulièrement intéressant de chercher à distinguer ces caractéristiques. Pour parvenir à repérer, dans le discours de nos répondants, les caractéristiques qui se sont avérées particulièrement significatives pour la création et le développement des trois formes de confiance, nous avons alors procédé en trois temps.

Dans un premier temps, nous avons repris l'analyse de chacune de nos entrevues et nous nous sommes appuyée sur les caractéristiques que nous avions associées à l'une ou l'autre des trois formes de confiance pour pouvoir coder les différents paragraphes où il était fait mention d'une forme de confiance particulière. Lorsque plusieurs caractéristiques reliées à la confiance

affective avaient été par exemple évoquées dans plusieurs paragraphes consécutifs, nous avons regroupé ces paragraphes sous le même code de la confiance affective. Chacune des entrevues à ainsi été analysée de façon à pouvoir identifier et associer les différents paragraphes où il était fait mention d'une forme de confiance particulière.

Après avoir procédé à la codification des trois formes de confiance nous avons ensuite repris l'analyse de chacune de nos entrevues et avons tenté d'identifier, dans un deuxième temps, les formes de confiance qui s'étaient plutôt manifestées en début de relation par rapport à celles qui s'étaient davantage manifestées en cours de relation. Pour chaque évènement ou explication que nous avions reliés à une certaine forme de confiance nous avons donc observé si ceux-ci étaient survenus avant la relation d'alliance ou au cours de la relation. L'examen de ces différents évènements nous a ainsi conduite à distinguer les formes de confiance «*ex-ante*» qui s'étaient plutôt instaurées en début de relation (c'est-à-dire avant la formalisation du contrat), des formes de confiance «*ex-post*» qui s'étaient plutôt manifestées en cours de relation.

L'identification des formes de confiance *ex-ante* et *ex-post* nous a alors permis, dans un troisième temps, d'étudier les relations entre ces formes et les différentes caractéristiques. Comme l'ont suggéré plusieurs auteurs de la théorie ancrée (Hesse-Biber and Dupuis, 1995; Huber, 1995; Garcia, 1995; Kelle, 1997) nous avons effectivement entrepris d'étudier les relations de cooccurrence entre les formes de confiance et les caractéristiques associées à chacune d'elles de manière à pouvoir identifier et retenir les relations les plus significatives.

6.1.2. LES RELATIONS ENTRE LES CARACTÉRISTIQUES ET LES TROIS FORMES DE CONFIANCE

Après avoir codé les formes de confiance *ex-ante* et *ex-post* à chaque fois qu'elles apparaissaient dans le discours des répondants, nous avons cherché à identifier les relations de cooccurrences les plus significatives entre les caractéristiques et les différentes formes de confiance que nous avions identifiées. Grâce à l'outil de recherche « *Query Tool* » disponible dans Altas-ti, nous avons ainsi recensé pour chacune des formes de confiance *ex-ante* et *ex-post* le nombre de fois qu'une caractéristique reliée à une forme de confiance particulière se retrouvait en cooccurrence avec celle-ci au début de la relation et au cours de la relation. Pour les caractéristiques reliées à la confiance affective nous avons, par exemple, recherché pour

chacune d'elles, le nombre de fois qu'une caractéristique particulière se retrouvait en cooccurrence avec la confiance affective *ex-ante* et avec la confiance affective *ex-post*. Nous avons procédé de la même manière pour chacune des caractéristiques que nous avions associées à une forme de confiance particulière afin de pouvoir observer si ces caractéristiques étaient plus fréquemment reliées à cette forme de confiance en début de relation d'alliance ou au cours de la relation. Le Tableau XXIV ci-après, révèle la fréquence des cooccurrences obtenues pour chacune des caractéristiques associées à une forme de confiance *ex-ante* et *ex-post*.

Tableau XXIV : Fréquence des cooccurrences entre les formes de confiance *ex-ante* et *ex-post* et les caractéristiques associées à chacune d'elles

OCCURRENCES TOTALES PAR TYPE DE CONFIANCE *Ex-ante*	CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE	Nombre d'occurrences	Nombre de cooccurrences	OCCURRENCES TOTALES PAR TYPE DE CONFIANCE *Ex-ante*	Nombre de cooccurrences
CONFIANCE AFFECTIVE *Ex-ante* 24	**AFFINITÉS**	39	14	**CONFIANCE AFFECTIVE *Ex-post* 129**	25
	TRANSPARENCE	37	2		35
	BIENVEILLANCE	31	2		29
	HONNÊTETÉ	27	5		22
	CAPITAL SOCIAL	22	6		16
	OUVERTURE	20	1		19
	DISPONIBILITÉ	14	0		14
CONFIANCE COGNITIVE *Ex-ante* 81	**COMPRÉHENSION STRATÉGIQUE**	55	17	**CONFIANCE COGNITIVE *Ex-post* 117**	38
	COMPÉTENCES	53	39		14
	EFFICIENCE	52	3		49
	FIABILITÉ	35	10		25
	COMPRÉHENSION SCIENTIFIQUE	19	11		8
	EXPERTISE	15	13		2
	CAPACITÉ	13	9		4
CONFIANCE CALCULÉE *Ex-ante* 159	**PROFITABILITÉ**	96	65	**CONFIANCE CALCULÉE *Ex-post* 79**	31
	FIT STRATÉGIQUE	75	74		1
	INTERDÉPENDANCE	62	44		18
	SÉCURITÉ	24	1		23
	CRÉDIBILITÉ	23	20		3
	OPPORTUNITÉS FUTURES	14	0		14
	FOI DANS LA PERFORMANCE	13	12		1

Après avoir relevé la fréquence des cooccurrences de chacune des caractéristiques au sein des différentes formes de confiance *ex-ante* et *ex-post*, nous avons alors cherché à comparer les cooccurrences de chacune d'elles afin de pouvoir identifier si celles-ci étaient plus fréquemment reliées à une forme de confiance avant la relation d'alliance ou au cours de la relation. Pour pouvoir réaliser cet exercice de comparaison nous avons toutefois estimé que nous ne pouvions pas nous appuyer sur les valeurs des cooccurrences recensées. La fréquence des cooccurrences entre deux termes est effectivement une valeur numérique absolue et non normalisée qui ne prend nullement en compte le différentiel des occurrences de chacun des deux termes et ne peut donc pas *a fortiori* être comparée à d'autres valeurs de cooccurrence (Garcia, 2005).

La seule façon de pouvoir comparer ces valeurs est de les normaliser sur une échelle commune. Plusieurs auteurs préconisent à cet égard d'utiliser certains outils statistiques pour obtenir une mesure plus précise de la force des liens pouvant unir deux codes co-occurrents (Hesse-Biber and Dupuis, 1995; Garcia, 1995). Parmi ces outils, l'indice de cooccurrence, appelé aussi C-index (Garcia, 1995), permet de normaliser les cooccurrences en prenant en compte les occurrences de chacun des codes et en obtenant des ratios normalisés allant de 0 à 1.

En nous appuyant sur les travaux de Garcia (2005, 2008) nous avons donc choisi de normaliser les cooccurrences obtenues en calculant les indices de cooccurrences (C-index) pour chacune des caractéristiques associées à une forme de confiance particulière. Le C-index associant une caractéristique particulière « a » à une forme de confiance « b » a ainsi été calculé à partir de l'équation suivante :

$$C_{a.b} = \frac{Coocc.a.b}{(Occ.a + Occ.b) - Coocc.a.b}$$

À partir de cet indice, il nous a été possible de tirer plusieurs observations :

- Pour tout indice $C_{a.b} < 0{,}05$, nous avons considéré que les termes a et b n'étaient pas suffisamment cooccurrents pour être retenus dans notre analyse.
- En revanche, pour tout indice $C_{a.b} \geq 0{,}05$, nous avons considéré que les termes a et b étaient suffisamment cooccurrents pour retenir la relation.

Le tableau ci-après présente les résultats que nous avons obtenus. Les cellules en bleues correspondent aux relations possédant un indice C <0,05 que nous avons écartées de notre analyse.

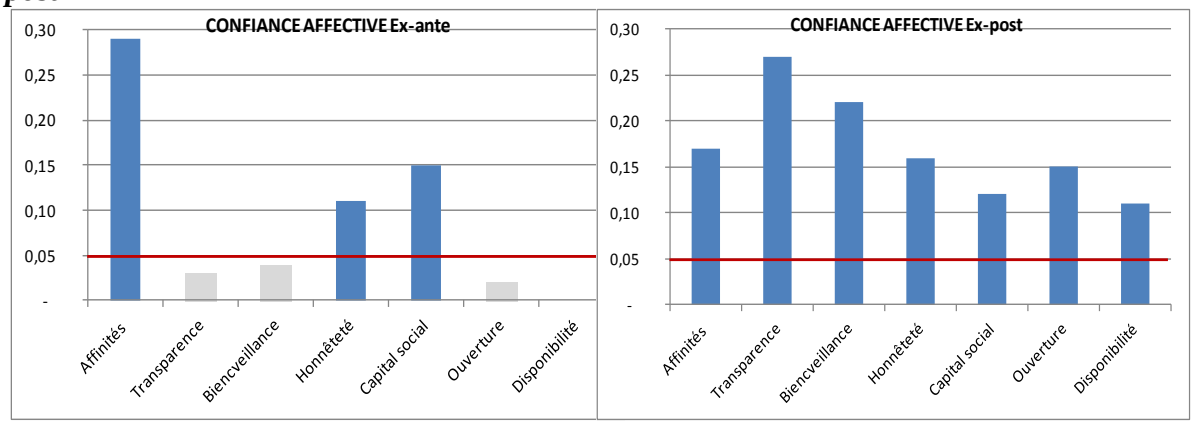
Tableau XXV : Les relations de cooccurrences normalisées entre les formes de confiance *ex-ante* et *ex-post* et les caractéristiques associées à chacune d'elles

OCCURRENCES TOTALES PAR TYPE DE CONFIANCE *Ex-ante*	CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE	Nombre d'occurrences	Nombre de cooccurrences	C-index	OCCURRENCES TOTALES PAR TYPE DE CONFIANCE *Ex-post*	Nombre de cooccurrences	C-index
CONFIANCE AFFECTIVE *Ex-ante* 24	AFFINITÉS	39	14	0,29	**CONFIANCE AFFECTIVE *Ex-post* 129**	25	0,17
	TRANSPARENCE	37	2	0,03		35	0,27
	BIENVEILLANCE	31	2	0,04		29	0,22
	HONNÊTETÉ	27	5	0,11		22	0,16
	CAPITAL SOCIAL	22	6	0,15		16	0,12
	OUVERTURE	20	1	0,02		19	0,15
	DISPONIBILITÉ	14	0	0		14	0,11
CONFIANCE COGNITIVE *Ex-ante* 81	COMPRÉHENSION STRATÉGIQUE	55	17	0,14	**CONFIANCE COGNITIVE *Ex-post* 117**	38	0,28
	COMPÉTENCES	53	39	0,41		14	0,09
	EFFICIENCE	52	3	0,02		49	0,41
	FIABILITÉ	35	10	0,09		25	0,20
	COMPRÉHENSION SCIENTIFIQUE	19	11	0,12		8	0,06
	EXPERTISE	15	13	0,16		2	0,02
	CAPACITÉ	13	9	0,11		4	0,03
CONFIANCE CALCULÉE *Ex-ante* 159	PROFITABILITÉ	96	65	0,34	**CONFIANCE CALCULÉE *Ex-post* 79**	31	0,22
	FIT STRATÉGIQUE	75	74	0,46		1	0,01
	INTERDÉPENDANCE	62	44	0,25		18	0,15
	SÉCURITÉ	24	1	0,01		23	0,29
	CRÉDIBILITÉ	23	20	0,12		3	0,03
	OPPORTUNITÉS FUTURES	14	0	0		14	0,18
	FOI DANS LA PERFORMANCE	13	12	0,08		1	0,01

En procédant à une analyse normalisée des cooccurrences, nous sommes ainsi parvenue à identifier les principales caractéristiques entretenant des relations significatives au sein de chacune des trois formes de confiance *ex-ante* et *ex-post*.

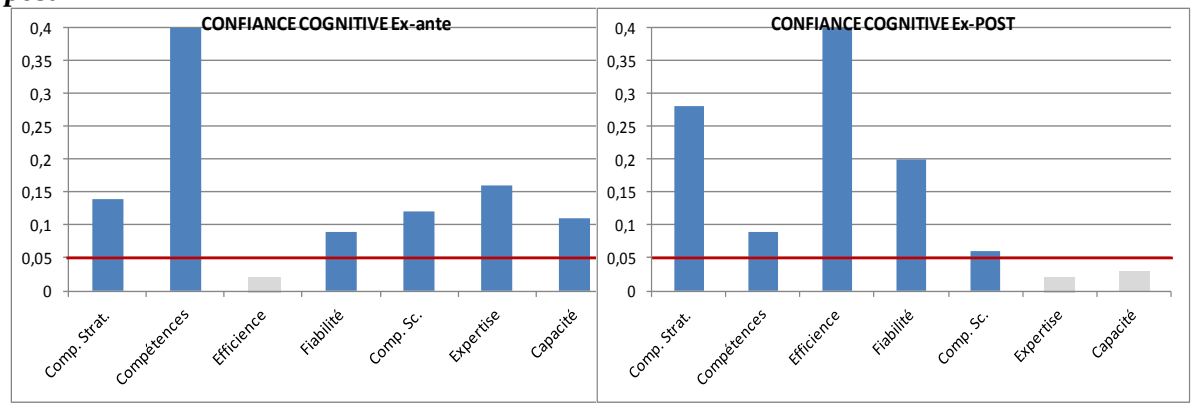
En ce qui concerne la confiance affective, les principales caractéristiques participant à la création de cette forme de confiance diffèrent par rapport à celles participant à son développement. Comme l'illustre la Figure 18 ci-après, en début de relation d'alliance, seules trois caractéristiques s'avèrent particulièrement significatives : les affinités, le capital social et l'honnêteté. En revanche, au cours de la relation d'alliance, toutes les caractéristiques mentionnées par nos répondants jouent un rôle significatif pour la construction et le développement de cette forme de confiance. Parmi ces caractéristiques, la transparence, la bienveillance et les affinités se révèlent être les plus importantes.

Figure 18 : Principales caractéristiques associées à la confiance affective *ex-ante* et *ex-post*



En ce qui concerne la confiance cognitive, les principales caractéristiques participant à la création et au développement de cette forme de confiance sont représentées graphiquement dans la Figure 19 ci-après.

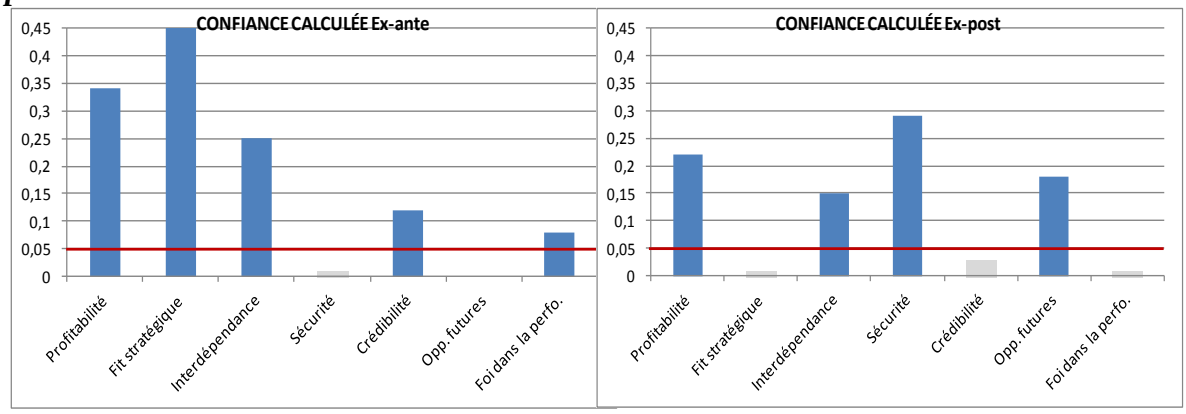
Figure 19 : Principales caractéristiques associées à la confiance cognitive *ex-ante* et *ex-post*



Parmi les caractéristiques participant à la création de la confiance cognitive, les compétences, l'expertise et la compréhension stratégique se révèlent être les plus importantes. En fait, seule l'efficience, qui implique effectivement une dimension de résultat, est très faiblement reliée à cette forme de confiance en début de relation. En revanche, au cours de la relation, cette caractéristique apparait comme la plus importante pour le maintien et le développement de cette forme de confiance, suivie par la compréhension stratégique, la fiabilité, les compétences et la compréhension scientifique.

En ce qui concerne la confiance calculée, les principales caractéristiques participant à la création de cette forme de confiance diffèrent là encore, de celles participant à son développement, comme en témoigne la Figure 20 ci-après. Parmi les caractéristiques participant à la création de la confiance calculée, le fit stratégique s'avère être particulièrement important en début de relation mais une fois l'adéquation stratégique constatée, cette caractéristique se révèle être, par contre, insuffisante pour le maintien et le développement de cette forme de confiance. En fait, parmi les principales caractéristiques participant au développement de la confiance calculée, la sécurité (qui est très peu significative en début de relation étant donné que le contrat d'alliance n'est pas encore formalisé) joue un rôle significatif au cours de la relation, suivie par la profitabilité, la perspective d'opportunités futures et l'interdépendance.

Figure 20 : Principales caractéristiques associées à la confiance calculée *ex-ante* et *ex-post*



Après avoir identifié les principales caractéristiques participant à la création et au développement des différentes formes de confiance, nous avons ensuite entrepris de vérifier s'il existait des interrelations possibles entre ces formes. Pour examiner l'existence de liens

possible entre les formes de confiance *ex-ante* et *ex-post* nous avons analysé leurs cooccurrences. Pour chaque forme de confiance nous avons ainsi recensé le nombre fois que celle-ci se retrouvait en cooccurrence avec une autre, puis nous avons calculé pour chacune d'elles leur indice de cooccurrence. Le tableau ci-après recense les différentes valeurs obtenues.

Tableau XXVI : Les relations de cooccurrences entre les formes de confiance

	Occurrences	Coocc. avec la CA *Ex-ante*	Coocc. avec la CA *Ex-post*	Coocc. avec la CCo *ex-ante*	Coocc. avec la CCo *ex-post*	Coocc. avec la CCalc *ex-ante*	Coocc. avec la CCalc *ex-post*
CA *Ex-ante*	24		0	1 (0,01)	0	0	0
CA *Ex-post*	129	0		0	7 (0,03)	0	9 (0,05)
CCo *Ex-ante*	81	1 (0,01)	0		0	7 (0,03)	0
CCo *Ex-post*	117	0	7 (0,03)	0		0	11 (0,06)
CCalc *Ex-ante*	159	0	0	7 (0,03)	0		0
CCalc *Ex-post*	79	0	9 (0,05)	0	11 (0,06)	0	

À la lumière de ce tableau nous pouvons constater que les frontières entre les formes de confiance sont relativement bien définies. En fait, seules les cellules en bleues révèlent un indice de cooccurrence $C \geq 0{,}05$. Il n'en demeure pas moins que ces relations de cooccurrence sont relativement faibles puisqu'elles sont comprises entre 0,05 et 0,06. Ces relations apparaissent uniquement au cours de la relation et semblent unir la confiance calculée avec la confiance affective et la confiance cognitive.

Pour mieux appréhender les cooccurrences observées entre la confiance affective *ex-post* et la confiance calculée *ex-post*, nous avons alors récupéré tous les segments de texte originaux où les deux formes de confiance avaient conjointement été mentionnées. En examinant minutieusement ces segments de texte nous avons ainsi constaté que certaines caractéristiques de la confiance affective avaient effectivement été mentionnées simultanément avec d'autres notions faisant référence aux caractéristiques de la confiance calculée. Parmi ces caractéristiques, la transparence et la sécurité ont conjointement été mentionnées. Certains de nos répondants ont effectivement souligné que la transparence était un élément essentiel permettant également de sécuriser la relation, comme en témoigne à titre d'exemple la citation suivante :

> *« La transparence, c'est ultra ultra fondamental. C'est à la base de tout. Rien cacher: ça va bien, ça va bien, ça va mal, ça va mal. Il faut être vigilant par rapport à ça parce que si on frappe le mur on va le frapper fort ! Et c'est la dernière chose que je veux qui nous arrive.»* ***CAS HUMA-Ent-CSO.***

D'autres ont également mentionné qu'une attitude bienveillante pouvait également être opportune puisqu'en définitive, elle pouvait être profitable pour les deux parties de la relation :

> *« Nous avons une approche positive, constructive et bienveillante parce qu'en bout de ligne on veut que la compagnie réussisse. Parce que s'ils réussissent on réussit en même temps.»* ***CAS HUMA-IR-BD***

En ce qui concerne les relations observées entre la confiance calculée *ex-post* et la confiance cognitive *ex-post*, l'examen des segments de texte a également révélé que la notion d'efficience pouvait aussi être reliée à la notion de profitabilité, comme l'illustre bien la citation suivante :

> *« And of course at the end of the day there's nothing that help an alliance succeeds like success.»* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Hormis ces quelques relations, il convient de mentionner que les frontières entre les formes de confiance *ex-ante* et *ex-post* restent bien définies. En définitive, au terme de notre analyse, nous sommes non seulement parvenue à identifier les principales caractéristiques entretenant des relations significatives au sein de chacune des trois formes de confiance *ex-ante* et *ex-post* mais nous avons également mis en évidence la présence de quelques liens entre certaines de ces formes.

Nous proposons dans la section suivante d'intégrer ces différents résultats sous forme de tableaux afin de bien visualiser les principales caractéristiques qui se sont avérées significatives pour la création et le développement des différentes formes de confiance.

6.1.3. LES CARACTÉRISTIQUES ASSOCIÉES À LA CRÉATION ET AU DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE

À l'issue de notre processus d'analyse et de codification nous sommes parvenues à identifier les principales caractéristiques favorisant l'émergence et le développement des différentes formes de confiance au sein des neuf cas d'alliances stratégiques que nous avons étudiés. Les

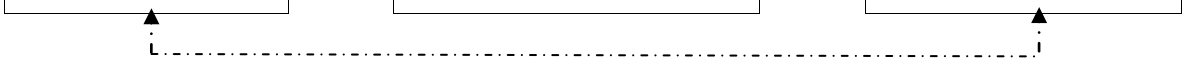
Tableau XXVII et Tableau XXVIII présentent ainsi par ordre d'importance, les caractéristiques qui se sont avérées davantage significatives pour la création ou le développement des différentes formes de confiance.

Tableau XXVII : Les principales caractéristiques associées à la création de la confiance

CONFIANCE AFFECTIVE *EX-ANTE*	CONFIANCE COGNITIVE *EX-ANTE*	CONFIANCE CALCULÉE *EX-ANTE*
- AFFINITÉS	- COMPÉTENCES	- FIT STRATÉGIQUE
- CAPITAL SOCIAL	- EXPERTISE	- PROFITABILITÉ
- HONNÊTETÉ	- COMPRÉHENSION STRATÉGIQUE	- INTERDÉPENDANCE
	- COMPRÉHENSION SCIENTIFIQUE	- CRÉDIBILITÉ
	- CAPACITÉ	- FOI DANS LA PERFORMANCE
	- FIABILITÉ	

Tableau XXVIII : Les principales caractéristiques associées au développemnet de la confiance

CONFIANCE AFFECTIVE *EX-POST*	CONFIANCE COGNITIVE *EX-POST*	CONFIANCE CALCULÉE *EX-POST*
- TRANSPARENCE	- EFFICIENCE	- SÉCURITÉ
- BIENVEILLANCE	- COMPRÉHENSION STRATÉGIQUE	- PROFITABILITÉ
- AFFINITÉS	- FIABILITÉ	- OPPORTUNITÉS FUTURES
- HONNÊTETÉ	- COMPÉTENCES	- INTERDÉPENDANCE
- OUVERTURE	- COMPRÉHENSION SCIENTIFIQUE	
- CAPITAL SOCIAL		
- DISPONIBILITÉ		



Dans la partie suivante, nous proposons de présenter les éléments constitutifs d'une autre catégorie centrale qui a émergé à l'issue de notre processus d'analyse et de codification : les antécédents de la confiance.

6.2. LES ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE

Les antécédents de la confiance représentent la deuxième catégorie centrale que nous avons identifiée. Ils s'apparentent aux différents éléments informationnels sur lesquels s'appuient les individus pour évaluer positivement les comportements et les attitudes de leurs partenaires (McKnight, 1998). Comme nous l'avons constaté au point 3.1.2 de notre thèse, il peut s'agir autant de sources d'informations internes, qu'externes à la relation qui fournissent aux individus des informations nécessaires pour évaluer positivement certaines caractéristiques comportementales ou contextuelles.

Nous présenterons, dans cette section, les concepts que nous avons associés à cette catégorie, en exposant, tout comme pour les caractéristiques, les trois étapes de notre processus d'analyse et de codification qui ont permis d'identifier les antécédents les plus significatifs pour la création de chacune des trois formes de confiance.

6.2.1. L'ÉMERGENCE DES ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE

Les principaux éléments que nous avons associés aux antécédents de la confiance ont émergé au cours de notre codification ouverte. Durant cette première étape de codification et d'analyse nous avons extrait de nos différentes entrevues une liste de plusieurs éléments sur lesquels se sont basés nos répondants pour apprécier positivement certaines caractéristiques jugées dignes de confiance.

Dans un premier temps, la codification initiale qui, a été réalisée sans tenir compte de notre cadre théorique, a permis de générer une liste de 125 codes différents dont 13 ont été associés aux antécédents de la confiance. Puis, une analyse minutieuse de chacun de ces 13 codes a ensuite été réalisée, afin de pouvoir procéder à des regroupements et retenir les concepts centraux contenus dans le discours des répondants. Pour réaliser cette analyse, nous nous sommes appuyée sur notre cadre théorique initial et sommes finalement parvenue à regrouper nos codes autour de sept concepts principaux dont quatre avaient été originellement identifiés dans notre cadre.

Pour nous assurer de la significativité de ces concepts nous avons ensuite examiné leurs occurrences afin de nous assurer que chacun d'eux était bien présent dans chaque type d'alliance. Le Tableau XVIII ci-après, recense ainsi la liste des différents codes et concepts qui ont émergé de notre analyse et présente pour chacun d'eux le nombre de fois qu'ils ont été mentionnés au sein de chacun des trois types d'alliances.

Tableau XXIX : Liste des antécédents de la confiance après épuration des codes initiaux

CODES INITIAUX	CONCEPTS	ALLIANCES VERTICALES ASCENDANTES	ALLIANCES HORIZONTALES	ALLIANCES VERTICALES DESCENDANTE	TOTAL
	CATÉGORISATION	**7**	**4**	**27**	**38**
Champ stratégique et BM connu		2	0	1	
Bâtir et entretenir un réseau de partenaires potentiels		5	4	26	
Expériences antérieures	**EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES**	**9**	**12**	**6**	**27**
	INTERNAL CHAMPION	**7**	**5**	**4**	**16**
Représentants charismatiques		6	2	1	
« Internal Champion »		1	3	3	
	PERFORMANCE ACTUELLE	**28**	**6**	**9**	**43**
Compétences managériales démontrées		8	1	0	
Compétences scientifiques démontrées		20	5	9	
Relations personnelles	**RELATIONS PERSONNELLES**	**4**	**2**	**1**	**7**
	RÉPUTATION	**11**	**7**	**1**	**19**
Réputation de l'entreprise au niveau de son expertise		1	3	0	
Réputation de l'entreprise au niveau de son positionnement mondial		0	0	1	
Réputation scientifique du chercheur		10	3	0	
Réputation de l'entreprise concernant sa bienveillance et sa transparence		0	1	0	
Réseau de relations professionnelles	**RÉSEAU DE RELATIONS PROFESSIONNELLES**	**10**	**7**	**4**	**21**
		81	**43**	**47**	**171**

À la lumière de ce tableau, il est intéressant de constater que parmi les sept concepts que nous avions identifiés dans notre cadre théorique[51], seuls quatre ont été mentionnés par nos répondants (en jaune dans notre tableau) et trois autres ont tout simplement émergé de notre analyse.

Parmi ces concepts, **la catégorisation,** que nous avions retenue dans notre cadre, a également été mentionnée par nos différents interlocuteurs. Cette notion particulière, pouvant désigner

[51] À l'issue de notre revue de la littérature nous avions identifié les sept concepts suivants : la performance actuelle, la réputation, la catégorisation, les garanties institutionnelles, les expériences antérieures, la familiarité et le capital social.

l'appartenance à un organisme reconnu (McKnight, Cummings et Chervany; 1998) ou bien encore à une certaine catégorie sociale (Creed et Miles, 1996; Kramer, 1999) a toutefois été évoquée de manière différente. Au cours de nos entrevues, plusieurs de nos répondants ont effectivement fait référence à une certaine forme de catégorisation organisationnelle plutôt qu'à une catégorisation sociale en mentionnant le fait qu'une entreprise possédant un modèle d'affaire connu ou appartenant à un réseau de partenaires potentiels pouvait aussi influencer favorablement leur jugement.

Parmi les autres éléments que nous avons associés aux antécédents de la confiance, **les expériences antérieures**, que nous avions retenues dans notre cadre, ont également été mentionnées par plusieurs de nos répondants dans chacun des trois types d'alliances stratégiques que nous avons étudiés.

Par contre, le concept d' « ***internal champion*** », a émergé, quant à lui, à l'issue de notre codification ouverte. Ce concept particulier, mentionné par un grand nombre de nos répondants, a été évoqué comme un élément essentiel permettant de favoriser l'établissement d'une relation de confiance. Sous cette terminologie, plusieurs ont mentionné qu'il devait s'agir d'un interlocuteur privilégié capable de diriger l'alliance :

> *"In my experience with strategic alliances usually it takes an internal champion someone in each company that really drives each collaboration drives the alliance. (…) In my experience, having the internal champion drivers is really important. It can't start with a big room filled… 10 people from one company and 10 people from another company come, in a board room, and they make presentations and then they shake hands and go away. That doesn't build any trust at all. So, you need to have one on one interaction, or at most, may be four people."* ***CAS ESSAIS-Ent1-CSO***

> *"You try to begin developing relationship already between people who would be interacting, especially senior management in the companies, it's always good when you initiate the deal, you know who the champion of the deal is on each side, and to have them to develop a relationship."* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

D'autres ont insisté sur le fait que cet interlocuteur devait être charismatique :

> *"You need to have an internal champion who will be the primary contact, that's the person you really need to know and trust. Picking the right internal champion is the key. Some organisation, you pick your internal champion but that person doesn't have much influence in their own company, then the alliance won't happen. So you need to collaborate with someone who has a lot*

> *of influence and develop that personal trust relationship with that person."* ***CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD***

> *« Travailler avec "X" s'est perçu comme étant très très positif (..) c'est quelqu'un qui a une forte personnalité, c'est vraiment plaisant de discuter avec lui. »* ***CAS CIBLE-Ent-CSO.***

Pour d'autres encore, un « *internal champion* » doit être quelqu'un de compétent qui maîtrise son domaine et qui souhaite véritablement s'investir dans le projet :

> *« Moi il y a une chose que je fais maintenant c'est que sur chaque dossier que je démarre, j'exige d'avoir ce que j'appelle un sponsor. C'est-à-dire quelqu'un qui est dans la science, qui est dans les opérations lorsque c'est une acquisition et qui est la personne qui veut vraiment cette opération. »* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

> *"And you see I like their team. They have a team, so they have somebody whose way is on the business side (…), they have somebody who is in the middle, in the business science (…), and they have somebody who is in science. They have this trio. And you almost need I think for a successful company a trio like that."* ***CAS HUMA-IR-Ch.***

La performance actuelle est un autre concept que nous avons retenu comme un antécédent de la confiance. Cette notion, qui avait été évoquée dans la littérature et retenue dans notre cadre, a été mentionnée à plusieurs reprises par nos répondants lorsque ceux-ci faisaient référence aux compétences scientifiques et managériales démontrées par les partenaires potentiels de l'échange. Cette notion particulière se distingue de la notion de réputation, par rapport au fait qu'elle concerne uniquement les compétences visibles, démontrées par les entreprises souhaitant s'investir dans une relation d'alliance. Plusieurs répondants ont ainsi mentionné que les compétences démontrées en début de relation influençaient favorablement leur décision :

> *« Parce que c'est important lorsqu'on s'embarque dans un projet de cette nature là, qu'on sente qu'il y a une certaine maturité du côté affaire et du côté scientifique. Parce que au niveau de la compréhension au niveau des problématiques qui vont survenir, qui surviennent toujours, c'est important qu'on puisse avoir un dialogue d'égal à égal jusqu'à un certain point. »* ***CAS HUMA-IR-BD***

Que ce soit lors de la négociation ou lors de l'évaluation des entreprises ces deux types de compétences se sont donc avérés cruciales pour l'établissement d'une relation de confiance :

> *« "X" is a fine negotiator and he is a good business man too. Would I want my technology to be in a company where I think what they had in this company it's*

> *not a good negociator? No ! I prefer to deal with a good negotiator and a pretty tough guy. »* ***CAS HUMA-IR-Ch***

> *« Il faut s'assurer évidemment que les gens avec lesquels on va travailler maitrise leur domaine ou leur technologie. Donc dès que ça devient évident que ça pourrait être sérieux, on évalue leurs compétences en leur posant des questions pointues. »* ***CAS HUMA-IR-BD***

> *« Des gens à haut niveau peuvent dire…Ah ça c'est intéressant ! Telle compagnie à développé telle algorithme ! On pourrait peut être travaillé avec eux ! Et là tu retourne ça ensuite aux scientifiques ici, tu retournes ça pour voir avec eux qu'est ce qu'ils ont, et puis finalement les scientifiques plus bas dans l'échelle disent…ben ça vaut pas de la schnout ça ! Ou ça nous intéressent…»* ***CAS MOLECULES-Ent-BD***

Hormis la performance actuelle, **la réputation** est un autre élément que nous avons également retenu comme un antécédent de la confiance. Cette notion, qui avait été évoquée dans la littérature a effectivement été mentionnée par plusieurs de nos répondants.

Par contre, **les relations personnelles,** de même que l'appartenance à un **réseau de relations professionnelles,** sont des notions qui ont émergées à l'issue de notre codification ouverte. Ces deux notions ont été retenues comme des antécédents de la confiance car elles ont plusieurs fois été évoquées comme des éléments facilitant l'instauration d'une bonne relation :

> *« Notre relation a été excellente justement à cause je pense des contacts privilégiés de "X"…"X" connait personnellement le professeur "Y". "X" pouvait donc savoir la personnalité du professeur, c'est quelqu'un qui est capable d'amener des livrables à terme qui comprend les enjeux de l'industrie, donc une personnalité avec laquelle on a été capable de faire affaire étroitement. »* ***CAS CIBLE-Ent-CEO.rtf***

> *« En fait c'est souvent à force de connaitre des gens, on se fait un réseau. La semaine passé j'ai contacté deux chercheurs très connus à New York qui travaillent dans un institut prestigieux et j'ai été mis en contact avec eux parce que j'ai une très très bonne amie qui est chercheur dans la même place. Donc c'est beaucoup par réseau. Des fois comme on dit c'est des cold call. Mais souvent c'est par réseau. Je suis pas sûr que si j'avais envoyé un e-mail à ces types, qui sont des cliniciens et qui sont très occupés, je ne suis pas sûr qu'ils m'auraient répondu! »* ***CAS MOLECULES-Ent-BD.***

> *« Souvent ça peut marcher par contact comme dans n'importe quel domaine d'activités, ça marche beaucoup par contact, par réseau aussi ! Parce que il y a des gens là dedans qui ont travaillé dans différentes compagnies, qui se sont croisés, c'est un peu comme ça dans le milieu…Puis également exemple sur notre conseil d'administration, ben y a des gens là dedans qui ont travaillé dans des domaines pharmaceutiques et qui eux ont connu des gens dans différentes*

> *compagnies…alors ça facilite l'interaction, ça fait que d'emblée y a pas de barrières. Fait que on met quand même ces gens là à contribution aussi. »* ***CAS CANCER-Ent-BD.***

En définitive, sept concepts ont été associés aux antécédents de la confiance. Parmi ces concepts, quatre avaient été retenus dans notre cadre (la catégorisation, les expériences antérieures, la performance actuelle et la réputation) et trois autres ont émergé de nos données (le concept d'"*'internal champion*", les relations personnelles et le réseau de relations professionnelles). Afin de nous assurer de la clarté de ces concepts et de l'absence de liens pouvant exister entre eux nous avons ensuite entrepris d'analyser leurs relations de cooccurrence. Pour chaque antécédent nous avons donc recensé le nombre de fois que celui-ci pouvait se retrouver en cooccurrence avec un autre et nous avons ensuite calculé l'indice C y étant associé. Le tableau ci-après recense, entre parenthèses, les différents indices que nous avons obtenus.

Tableau XXX : Les relations de cooccurrences entre les divers antécédents

CONCEPTS	Occurrences	CATÉGORISATION	EXPÉRIENCE ANTÉRIEURES	INTERNAL CHAMPION	PERFORMANCE ACTUELLE	RELATIONS PERSONNELLES	RÉPUTATION	RÉSEAU DE RELATIONS PROF.
CATÉGORISATION	38		0	1 (0,02)	0	0	0	0
EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES	27	0		0	1 (0,01)	1 (0,03)	0	2 (0,04)
INTERNAL CHAMPION	16	1 (0,02)	0		1 (0,02)	0	0	1 (0,03)
PERFORMANCE ACTUELLE	43	0	1 (0,01)	1 (0,02)		0	2 (0,03)	2 (0,03)
RELATIONS PERSONNELLES	7	0	1 (0,03)	0	0		1 (0,04)	1 (0,04)
RÉPUTIATION	19	0	0	0	2 (0,03)	1 (0,04)		0
RÉSEAU DE RELATIONS PROF.	21	0	2 (0,04)	1 (0,03)	2 (0,03)	1 (0,04)	0	

À la lumière de ce tableau nous pouvons constater que les relations de cooccurrences entre les divers antécédents sont marginales puisque les indices sont compris entre 0 et 0,04. Ces résultats nous permettent donc d'affirmer que les antécédents que nous avons identifiés sont bel et bien distincts puisqu'ils ne possèdent que très peu ou pas de relations entre eux.

Après nous être assurée qu'il n'existait que très peu d'interrelations entre les différents antécédents nous avons ensuite tenté d'apprécier le poids de chacun d'eux dans le discours de nos répondants. Pour y parvenir, nous avons calculé leur taux d'enracinement et les avons classés par la suite par ordre d'importance. Le tableau ci-après présente le classement qui a été effectué à partir des différents taux que nous avons obtenus.

Tableau XXXI : Classement des antécédents à partir de leur taux d'enracinement

	Nombre d'occurrences	Taux d'enracinement
PERFORMANCE ACTUELLE	43	25%
CATÉGORISATION	38	22%
EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES	27	16%
RÉSEAU DE RELATIONS PROFESSIONNELLES	21	12%
RÉPUTATION	19	11%
INTERNAL CHAMPION	16	9%
RELATIONS PERSONNELLES	7	4%
ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE	**171**	**100%**

À partir de ce tableau il est intéressant de constater que les trois antécédents qui ont été les plus fréquemment mentionnés sont des concepts qui avaient été identifiés dans la littérature. La performance actuelle, la catégorisation et les expériences antérieures sont d'ailleurs des antécédents qui représentent à eux trois, 63% des occurrences.

Pour autant, bien que ce résultat soit intéressant il est nécessaire de l'appréhender avec prudence car il ne permet pas d'apprécier les antécédents qui ont davantage participé à l'instauration de l'une ou l'autre des trois formes de confiance. Pour pouvoir apprécier le poids de chacun d'eux au sein de chacune des formes de confiance nous avons alors amorcé notre codification axiale en tentant d'appréhender les relations entretenues entre nos différents antécédents et les trois formes de confiance que nous avions identifiées.

6.2.2. LES RELATIONS ENTRE LES ANTÉCÉDENTS ET LES TROIS FORMES DE CONFIANCE

Afin d'appréhender les relations entretenues entre les antécédents et les trois formes de confiance nous avons cherché à identifier les relations de cooccurrences les plus significatives entre les antécédents et les différentes formes de confiance *ex-ante*. En utilisant l'outil de recherche « *Query Tool* » disponible dans Altas-ti, nous avons ainsi recensé pour chacun de nos antécédents le nombre de fois que celui-ci se retrouvait en cooccurrence avec une forme de confiance particulière. Puis, nous avons calculé leur indice de cooccurrence de manière à pouvoir identifier les antécédents les plus fréquemment reliés à une forme de confiance

particulière en début de relation. Le tableau ci-après présente ainsi les résultats que nous avons obtenus pour chacun des antécédents reliés aux trois formes de confiance. Les cellules en bleues correspondent aux relations possédant un indice C<0,05 que nous avons délibérément écartées de notre analyse.

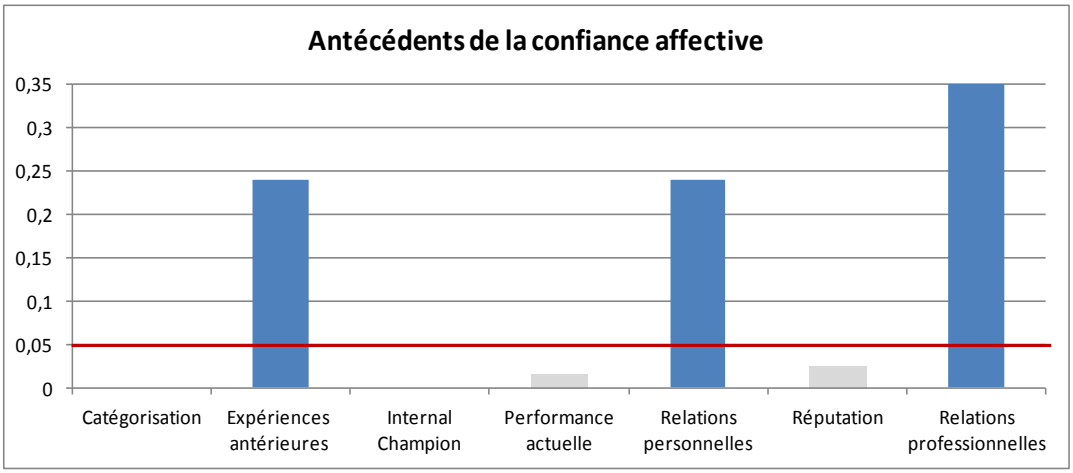
Tableau XXXII : Les relations de cooccurrences entre les antécédents et les trois formes de confiance

CONCEPTS	Occurrences	Coocc. avec la CA *Ex-ante* (24)	C-index	Coocc. avec la CCo *Ex-ante* (81)	C-index	Coocc. avec la CCalc *Ex-ante* (159)	C-index
CATÉGORISATION	38	0	0	4	0,03	34	0,20
EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES	27	10	0,24	17	0,19	2	0,01
INTERNAL CHAMPION	16	0	0	3	0,03	15	0,10
PERFORMANCE ACTUELLE	43	1	0,02	23	0,23	21	0,12
RELATIONS PERSONNELLES	7	6	0,24	1	0,01	2	0,01
RÉPUTATION	19	1	0,02	13	0,15	7	0,05
RELATIONS PROFESSIONNELLES	21	12	0,36	4	0,04	4	0,03

En procédant à une analyse normalisée des cooccurrences, nous sommes ainsi parvenue à identifier les antécédents les plus significatifs pour chacune des formes de confiance que nous avions identifiées.

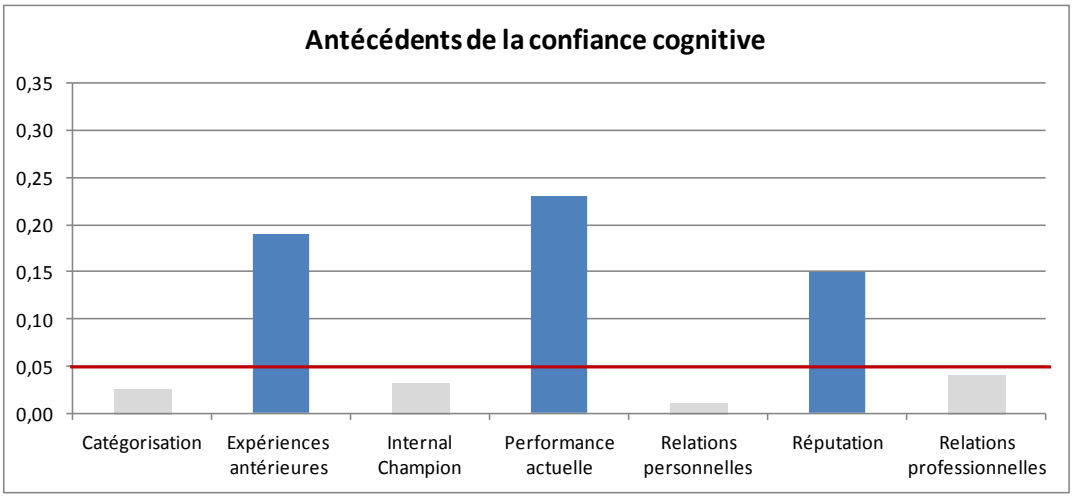
Parmi les antécédents ayant davantage participé à l'instauration d'une confiance affective, la figure ci-après illustre l'importance de trois éléments : les relations professionnelles, les expériences antérieures et les relations personnelles. Il est intéressant de constater que ces différents éléments correspondent en fait à des sources d'informations internes à la relation. Les antécédents les plus significatifs pour l'instauration d'une confiance affective vont donc dans le sens des théories traditionnelles de la confiance (Mayer, Davis, Shoormann, 1995; Lewicki et Bunker, 1995) qui considèrent l'histoire des interactions passées et les relations personnelles comme seules conditions de développement de la confiance.

Figure 21 : Les principaux antécédents de la confiance affective



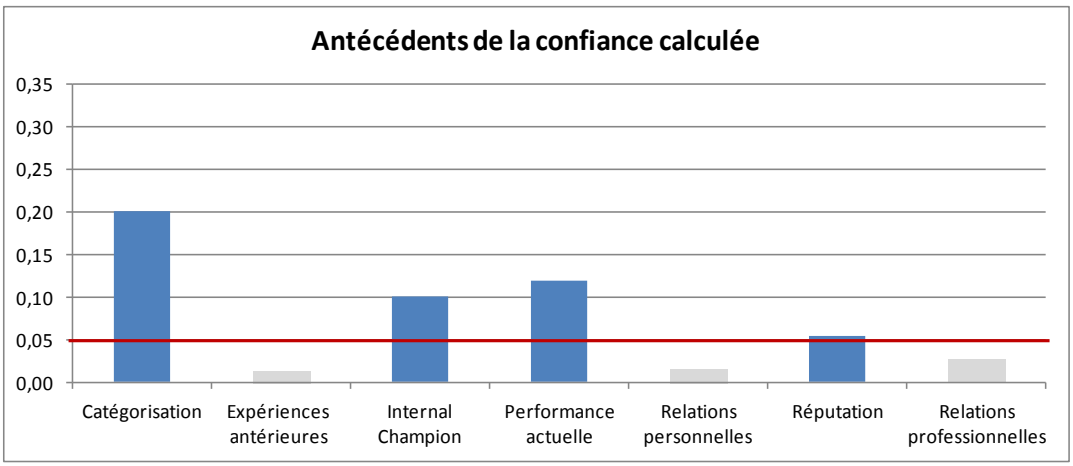
En ce qui concerne les antécédents les plus significatifs pour l'instauration d'une confiance cognitive, la performance actuelle, les expériences antérieures et la réputation se révèlent être les éléments qui ont été les plus fréquemment associés à cette forme de confiance (conf. Figure 22 ci après). Ces antécédents sont autant des sources d'informations internes (les expériences antérieures) que des sources d'informations externes à la relation (la performance actuelle, la réputation). Ils font donc référence à des éléments qui vont dans le sens des deux positionnements théoriques majeurs qui se sont penchés sur la construction de la confiance.

Figure 22 : Les principaux antécédents de la confiance cognitive



Par contre, en ce qui concerne les principaux antécédents associés à la confiance calculée, seuls les éléments contextuels, c'est-à-dire externes à la relation, semblent être particulièrement significatifs. Comme l'illustre la figure ci-après, les antécédents les plus fréquemment mentionnés sont effectivement : la catégorisation, la performance actuelle, la notion d'"internal champion" et la réputation. Il semble donc que seuls les phénomènes observés, démontrés ou reconnus influent sur ce genre de confiance.

Figure 23 : Les principaux antécédents de la confiance calculée



Dans la section suivante, nous proposons d'intégrer sous forme de tableau les différents résultats que nous avons obtenus.

6.2.3. LES PRINCIPAUX ANTÉCÉDENTS ASSOCIÉS AUX TROIS FORMES DE CONFIANCE

À l'issue de notre processus d'analyse et de codification nous sommes parvenue à identifier les principaux antécédents participant à l'instauration de chacune des trois formes de confiance au sein des neuf cas d'alliances stratégiques que nous avons étudiés. Le Tableau XXXIII présente ainsi par ordre d'importance, les antécédents qui se sont avérés davantage significatifs pour la création de chacune des ces formes.

Tableau XXXIII : Les principaux antécédents associés aux trois formes de confiance

ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE AFFECTIVE	ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE COGNITIVE	ANTÉCÉDENTS DE LA CONFIANCE CALCULÉE
- RELATIONS PROFESSIONNELLES	- PERFORMANCE ACTUELLE	- CATÉGORISATION
- EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES	- EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES	- PERFORMANCE ACTUELLE
- RELATIONS PERSONNELLES	- RÉPUTATION	- INTERNAL CHAMPION
		- RÉPUTATION

Dans la partie suivante, nous présenterons, à l'inverse, les éléments qui se sont révélés être particulièrement importants pour le développement et le maintien de chacune de ces trois formes de confiance.

6.3. LES MODALITÉS DE LA CONFIANCE

Les modalités de la confiance représentent la troisième catégorie centrale que nous avons identifiée. Elles font référence aux différents éléments qui facilitent l'interaction et qui permettent de venir renforcer ou conforter l'appréciation positive qu'ont les individus envers certains comportements jugés dignes de confiance. Comme nous l'avons vu au point 3.2.2 de notre thèse, il peut s'agir d'éléments reliés à la communication ou à l'assurance structurelle. Nous présenterons, dans cette section, les éléments constitutifs de cette catégorie en exposant les trois étapes de notre processus d'analyse et de codification qui ont permis d'identifier les modalités les plus significatives pour le développement de chacune des formes de confiance.

6.3.1. L'ÉMERGENCE DES MODALITÉS DE LA CONFIANCE

Tout comme pour les caractéristiques et les antécédents, les principaux éléments que nous avons associés aux modalités de la confiance ont émergé au cours de notre codification ouverte. Parmi les 125 codes que nous avons pu extraire à l'issue de notre codification initiale, 37 ont été associés aux modalités de la confiance. L'analyse minutieuse de ces 37 codes, réalisée à partir de notre cadre théorique, a ensuite permis de les regrouper autour de 17 concepts principaux.

Parmi ces 17 concepts principaux, huit n'avaient pas été identifiés dans la littérature. Pour mieux appréhender le sens de chacun d'eux nous avons alors entrepris de les analyser minutieusement en tentant de les regrouper autour des deux notions centrales que nous avions précédemment identifiées dans la littérature, à savoir : l'assurance structurelle et la communication. En analysant chacun de ces concepts nous nous sommes alors rendue compte qu'il n'était pas possible de les regrouper autours des deux seules sous-catégories initialement identifiées. Une autre sous-catégorie est effectivement apparue au terme de notre étude : la notion d'engagement.

À l'issue de cette première étape de codification et d'analyse 37 codes initiaux pouvant être regroupés autour de 17 concepts et trois sous-catégories ont donc émergé. Le tableau ci-après recense ainsi la liste de ces différents codes et concepts utour des trois sous-catégories

identifiées en présentant pour chacun d'eux le nombre de fois qu'ils ont été mentionnés au sein de chacun des trois types d'alliances étudiés.

Tableau XXXIV : Émergence des modalités de la confiance après épuration des codes

	CODES INITIAUX	CONCEPTS	ALLIANCES VERTICALES ASCENDANTES	ALLIANCES HORIZONTALES	ALLIANCES VERTICALES DESCENDANTES	TOTAL
ASSURANCE STRUCTURELLE	Contrat	**CONTRAT**	**9**	**1**	**8**	**18**
		CULTURE ORGANISATIONNELLE	**2**	**3**	**4**	**9**
	Cohésion à l'Interne		1	2	3	
	Constance dans la philosophie de l'organisation		1	1	1	
		RÈGLES FORMELLES	**7**	**5**	**4**	**16**
	Rapports de progrès		1	3	2	
	Rencontres régulières et formelles		6	2	2	
		STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	**2**	**4**	**20**	**26**
	Alliance manager		0	1	6	
	Comité de pilotage		0	1	5	
	Créativité structurelle		2	1	5	
	Gestionnaire de projet		0	0	2	
	Clarté des fonctions, des rôles et de la structure		0	1	2	
		VALEURS PARTAGÉES	**16**	**17**	**6**	**39**
	Socialisation		2	6	1	
	Aligner les priorités		2	1	2	
	Amarrer et partager les visions		8	2	2	
	Partage des buts et des visions		2	7	0	
	Partage des points de vue		2	1	1	
	Règles et normes communes	**RÈGLES ET NORMES COMMUNES**	**2**	**1**	**1**	**4**
COMMUNICATION		**COMMUNICATIONS INFORMELLES**	**1**	**4**	**2**	**7**
	Communications informelles		0	3	0	
	Rencontres informelles		1	1	2	
		COMMUNICATIONS FRANCHES ET HONNÊTES	**15**	**10**	**10**	**35**
	Communications ouvertes, honnêtes et franches		5	5	6	
	Discussions franches et honnêtes		10	5	4	
		COMMUNICATIONS RÉGULIÈRES	**4**	**13**	**9**	**26**
	Communications régulières		4	10	4	
	Réunions scientifiques régulières		0	2	2	
	Réunions exécutives régulières		0	1	3	
		MISE À JOUR ET FEED-BACK	**5**	**8**	**5**	**18**
	Feed-back		2	3	1	
	Mise à jour fréquente des connaissances		3	5	4	
	Rencontres en face à face	**RENCONTRES EN FACE À FACE**	**1**	**3**	**2**	**6**
ENGAGEMENT		**ENGAGEMENT ACTIF DANS LE PROJET**	**12**	**1**	**6**	**19**
	Avoir à cœur la réussite du partenaire		5	1	0	
	Engagement actif dans le projet		7	0	6	
	Extension de l'entente	**EXTENSION DE L'ENTENTE**	**8**	**7**	**6**	**21**
		FAIRE DU PROJET LA PRIORITÉ	**5**	**1**	**4**	**10**
	Faire du projet la priorité		4	0	2	
	Montrer que le programme est important		1	1	2	
	Implication à tous les niveaux	**IMPLICATION À TOUS LES NIVEAUX**	**3**	**1**	**5**	**9**
		IMPLICATION DE LA HAUTE DIRECTION-	**9**	**11**	**4**	**24**
	Implication de la haute direction		3	2	1	
	Implication de la haute direction si problèmes		5	8	2	
	Implication de la haute direction si stratégique		1	1	1	
		RÉSILIENCE MALGRÉ LES PROBLÈMES	**6**	**5**	**1**	**12**
	Résilience malgré les problèmes		3	1	0	
	Trouver conjointement des solutions		3	4	1	
			107	**95**	**97**	**299**

À la lumière de ce tableau, nous pouvons constater que les 17 concepts associés aux modalités de la confiance ont bien été mentionnés dans chacun des trois types d'alliances que nous avons étudiés. Parmi ces concepts, certains (en jaune dans notre tableau) avaient été identifiés dans la littérature et retenus dans notre cadre, un n'avait pas été retenu comme une modalité à part entière (en gris) et plusieurs autres ont tout simplement émergé de notre analyse (en blanc).

- **Les modalités associées à l'assurance structurelle**

Parmi les modalités que nous avons regroupées sous la notion d'assurance structurelle : la culture organisationnelle, les règles formelles, la structure organisationnelle, les valeurs partagées ainsi que les règles et normes sociales communes sont des concepts qui avaient été identifiés dans la littérature et qui ont également été mentionnés par plusieurs de nos répondants.

Le contrat, toutefois, est un concept que nous n'avions pas considéré comme une modalité à part entière mais que nous avions plutôt associé à la notion de règles formelles. L'analyse de nos entrevues nous a pourtant conduite à retenir ce concept comme une modalité à part entière étant donné que celui-ci avait été mentionné un grand nombre de fois par nos répondants et qu'il s'est avéré, dans certaines circonstances, particulièrement important pour le maintien de la relation.

- **Les modalités associées à la communication**

En ce qui concerne les modalités associées à la communication, cinq concepts ont été retenus. Parmi ces concepts, les communications informelles, qui avaient été évoquées dans la littérature et retenues dans notre cadre comme une modalité de la confiance, ont également été mentionnées à plusieurs reprises par nos répondants. Les communications franches et honnêtes qui peuvent s'apparenter à la notion de qualité de la communication évoquée dans la littérature, ont également été associées à cette sous-catégorie particulière. Il en est de même pour les communications régulières qui ont fréquemment été mentionnées par nos répondants et qui avaient été retenues dans notre cadre sous la notion de quantité de l'information.

Par contre, deux autres concepts qui n'avaient pas été identifiés dans la littérature, ont également été mentionnés et associés à cette sous-catégorie. L'idée de mise à jour et de feed-back a effectivement été évoquée comme un élément particulièrement important pour le

développement et le maintien de la confiance. De la même manière, les rencontres en face à face se sont avérées, pour certains, particulièrement significatives pour le maintien et le renforcement des relations.

- **<u>Les modalités associées à l'engagement</u>**

L'engagement est une troisième notion qui a émergée à l'issue de notre codification ouverte. Parmi les concepts que nous avons associés à cette sous-catégorie, aucun n'avait été évoqué dans la littérature.

L'engagement actif dans le projet fait partie de ces concepts que nous avons associés à cette sous-catégorie. Le fait d'avoir à cœur la réussite du partenaire et de s'engager activement dans la relation d'alliance a fréquemment été évoqué comme un élément essentiel pour le maintien et la réussite de la relation :

> *« Si on s'est rendu jusqu'ici c'est grâce aux gens qui nous accompagnent et qui ont à cœur notre réussite dans le fond. »* ***CAS CIBLE-Ent-CSO***

> *« It's possible to have a bad alliance with a sane company. (...) It's like any other relationships, you know pretty quickly whether or not your opposite in a partnership or a group that you are working with, has your best interest at heart. You figure that pretty quickly. »* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

L'extension de l'entente, est un autre concept qui a émergé de nos entretiens et que nous avons naturellement associé à la notion d'engagement. Plusieurs de nos répondants ont effectivement admis que l'élargissement de l'entente favorisait le renforcement de la cohésion :

> *« Alors l'entente de mars 2007 était spécifiquement au cancer ovarien, maintenant on a élargi à tous les champs thérapeutiques. Alors c'est pour vous montrer comment ces gens là sont heureux. »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

> *« Je crois qu'une fois qu'il y a quelque chose qui fonctionne et qui fonctionne bien et que tu te rends compte que vraiment il y avait un besoin de rattrapage (…) Alors autant accélérer avec les gens avec lesquels on avait déjà travaillé! »* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

> *« I do think that this is a very successful partnership, I think that the fact that we started with a relationship around one molecule, and then we had a very broad relationship... we took one of the biggest deal ever done in our industry and made that even bigger, I would say everyone would agree we have a successful alliance. »* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Parmi les autres concepts qui nous avons reliés à la notion d'engagement, le principe qui consiste à faire du projet la priorité s'est avéré également fondamental pour le renforcement de la collaboration. Plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné le caractère sécurisant lié à cet investissement :

> *« Tu sens quand il y a une vraie volonté de part et d'autres versus oui oui je le fais mais dans le fond…je vais le faire à temps perdu…. Il faut que ça ait le même degré d'importance pour les deux partenaires. Tu sais… quand c'est la priorité numéro 1 dans les stratégies d'une entreprise versus la 27ème dans les stratégies d'une autre….ben là ça va être plus long à faire bouger les choses. »* ***CAS MOLECULES-Ent-BD***

> *« Quand ils ont créé une nouvelle structure, je me suis sentie encore plus en sécurité que si c'avait été une collaboration avec "Y". Parce je dois dire que j'étais un peu plus frileuse de cette collaboration là…. Comme on était une activité d'une compagnie qui avait plusieurs activités, c'est clair qu'on était peut être pas leur priorité ! Alors que la création de cette compagnie voulait dire qu'on devenait vraiment l'activité prioritaire. »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

> *« C'est une compagnie qui a des moyens dithyrambiques par rapport à ce que nous avons ici, mais néanmoins je pense qu'on est un petit joueur important pour eux dans notre relation d'affaire. Donc la relation ne s'est jamais ternie, au contraire… »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CSO***

L'implication à tous les niveaux et en particulier l'implication de la haute direction ont également été mentionnées comme des signaux positifs favorisant le renforcement de la relation de confiance. Ces deux concepts qui ont été évoqués à plusieurs reprises ont donc été associés aux modalités de la confiance et regroupés sous la notion d'engagement.

Un dernier concept qui a également été relié à cette sous-catégorie concerne aussi la résilience face aux problèmes. Pour certains de nos répondants le fait de s'investir dans la relation malgré les difficultés a été mentionné comme un élément fondamental permettant de renforcer la relation :

> *« Ben je pense que la confiance va dans le sens aussi que quand les choses ont été plus difficiles…je veux dire…on a maintenu la relation durant cette période là… c'est sûr que ça aide à plus long terme (…) ces périodes difficiles là, nous ont aidées à renforcer les liens. »* ***CAS CIBLE-IR-Dir***

> *« Once you established the alliance and you got off on the good foot, I mean you have the trust; you've got to maintain that... So you've got to keep talking to each other, problem always come up, when problems come up, you need to deal with them head on, be totally opened and solve the problem together, come up*

> *with a joint plan for solving the problem, whatever it is, don't try to hide it, take responsibility. »* ***CAS ESSAIS-Ent1-CSO***

Finalement, au terme de notre codification ouverte nous sommes non seulement parvenue à identifier plusieurs modalités qui n'avaient pas été évoquées dans la littérature, mais nous avons surtout découvert une troisième notion fondamentale : celle de l'engagement qui s'est avérée particulièrement importante pour le maintien des relations.

À partir des trois sous-catégories ainsi identifiées nous avons alors tenté d'appréhender s'il pouvait existait des relations entre ces différentes notions. Comme il avait été établi dans la littérature que l'assurance structurelle et la communication pouvaient s'influencer et se renforcer mutuellement, nous avons effectivement cherché à identifier s'il pouvait exister aussi des relations entre ces deux sous-catégories et la notion d'engagement. Pour vérifier l'existence de liens entre ces trois notions nous avons donc analysé leurs relations de cooccurrence.

Le tableau ci-après recense ainsi pour chacune des sous-catégories le nombre de cooccurrences observées et présente également entre parenthèses les différents indices que nous avons calculés.

Tableau XXXV : Les relations de cooccurrences entre les trois sous-catégories

	Occurrences	ASSURANCE STRUCTURELLE	COMMUNICATION	ENGAGEMENT
ASSURANCE STRUCTURELLE	112		24 (0,13)	9 (0,05)
COMMUNICATION	92	24 (0,13)		19 (0,11)
ENGAGEMENT	95	9 (0,05)	19 (0,11)	

À la lumière du tableau nous pouvons donc constater qu'il existe effectivement des liens significatifs entre les trois principales notions participant au développement de la confiance. Tout comme il avait été mentionné dans la littérature, l'assurance structurelle et la communication entretiennent des liens étroits et peuvent se renforcer mutuellement. Plusieurs répondants ont souligné, à cet égard, que certaines règles formelles comme la planification de réunions ou bien encore la mise en place de rapports formels permettaient effectivement d'assurer une communication régulière et de se tenir à jour sur l'avancement des travaux :

> *« On se voit probablement tous les deux mois, on a des réunions inter-équipe pour présenter l'avancement des travaux. »* ***CAS HUMA-Ent-CSO***

Dans un autre registre, certaines pratiques organisationnelles comme la mise en place d'un comité de pilotage ou d'un gestionnaire de l'alliance permettaient également de stimuler les échanges et de mettre fréquemment à jour les informations :

> *« I am the point of communications for their alliance manager and really the alliance manager work behind the research team and we communicate around discussions…are we on schedule? Is there any issue on your side? Any clarifications you want from us? Some additional data you need to see? So I work with the pharma partners to get updates and provide information back to our organization. »* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

Si ces éléments mettent en évidence le fait que l'assurance structurelle peut stimuler et renforcer la communication, il s'avère également que la fréquence et la qualité des échanges peuvent aussi influer sur l'assurance structurelle. Plusieurs de nos répondants ont ainsi souligné que la fréquence des communications favorisait, l'appropriation de certaines règles et permettaient également d'enligner les visions et de mieux appréhender les objectifs et les priorités :

> *« J'ai développé une certaine relation avec le VP là bas, avec qui j'ai interagis beaucoup. Et à chaque fois qu'on n'était pas sûr si on était sur la même longueur d'onde, on se validait l'un l'autre…de part et d'autre on se validait… Ben on développe avec le temps une certaine relation. »* ***CAS MOLECULES-Ent-BD***

Outre les liens étroits entretenus entre l'assurance structurelle et la communication, on observe également de fortes relations entre l'engagement et ces deux mêmes notions. L'analyse de nos entrevues a effectivement démontrée que l'engagement des partenaires pouvait également renforcer l'assurance structurelle. Comme en témoigne à titre d'exemple la citation suivante, l'implication à tous les niveaux des partenaires de l'organisation peut devenir au cours du temps une sorte d'habitude qui influe nécessairement sur la culture organisationnelle :

> *« Je peux pas imaginer combien de gens dans son équipe ont été impliqués là-dedans, dans la réalisation du projet!…je pourrais citer plusieurs noms jusqu'à maintenant. Mais quand vient le temps également, de mettre au point des choses très très spécifiques, X nous ouvre aussi les portes au point où il est désormais coutume que des gens chez nous viennent travailler chez eux et vice-versa. »* ***CAS CIBLE-Ent-CSO***

De la même manière, l'assurance structurelle peut aussi influer positivement sur l'engagement. Le fait, par exemple, de créer une nouvelle structure organisationnelle ou de concevoir un

nouveau modèle d'affaires intégralement dédié au projet permet à l'entreprise de s'investir totalement dans celui-ci :

> *« Quand ils ont créé une nouvelle structure, je me suis sentie encore plus en sécurité (…) la création de cette compagnie voulait dire qu'on devenait vraiment l'activité prioritaire. »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

En outre, de fortes relations peuvent aussi être observées entre l'engagement et la communication. La mise à jour fréquente des connaissances peut ainsi stimuler l'engagement et aboutir dans certain cas à une extension de l'entente, comme en témoigne la citation suivante :

> *« On leur a donné accès à toutes nos donnés cliniques, on n'était pas obligé de le faire ! Chaque fois qu'il y a de nouveaux résultats, on leur en a fait part. En fait on a fait ça parce qu'on avait intérêt à maintenir la relation et puis d'ailleurs, l'intérêt c'est que maintenant elle est reconduite, elle est élargie ! »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

L'engagement, en retour, peut aussi stimuler la communication. À titre d'exemple, l'implication des hauts dirigeants peut favoriser, en effet, les échanges et la mise à jour des informations :

> *« Once a month, "X" and I will speak. We'll speak, and we'll have all this background information about how well the project is going... we will bring up with each other, so I'll hear some positive things but also hear some things that may not be going as quickly as it typically is or whatever... and that really helps because the biggest thing in each alliance is trust. »* ***CAS ESSAIS-Ent1-CSO***

Plusieurs liens existent donc entre l'engagement, la communication et l'assurance structurelle. Après avoir mis en évidence l'existence de ces liens, nous avons ensuite cherché à identifier, parmi les modalités associées à ces trois sous-catégories, quelles étaient celles qui pouvaient être davantage reliées à l'une ou l'autre des trois formes de confiance. Pour y parvenir, nous avons donc étudié les relations de cooccurrences entre les différentes modalités et les trois formes de confiance précédemment identifiées.

6.3.2. LES RELATIONS ENTRE LES MODALITÉS ET LES TROIS FORMES DE CONFIANCE

Afin de déterminer les modalités pouvant davantage influer sur le maintien ou le développement de l'une ou l'autre des trois formes de confiance, nous avons tenté d'identifier les relations de cooccurrences les plus significatives entre les modalités et les différentes

formes de confiance *ex-post*. Pour chacune des modalités, nous avons ainsi recensé le nombre de fois que celle-ci se retrouvait en cooccurrence avec chacune des trois formes de confiance. Puis, nous avons calculé leur indice de cooccurrence de manière à pouvoir normaliser les fréquences recensées et faciliter l'identification des modalités les plus fréquemment reliées à une forme de confiance particulière.

Le tableau ci-après présente les résultats que nous avons obtenus. Les modalités figurant en bleues dans le tableau, ont été délibérément écartées de notre analyse car les relations de cooccurrences entretenues avec chacune des trois formes de confiance se sont avérés insuffisantes. Pour chacune de ces modalités, les indices associés aux trois formes de confiance possèdent effectivement des valeurs strictement inférieures à 0,05 (en bleu dans notre tableau).

Tableau XXXVI : Les relations de cooccurrences entre les modalités et les trois formes de confiance

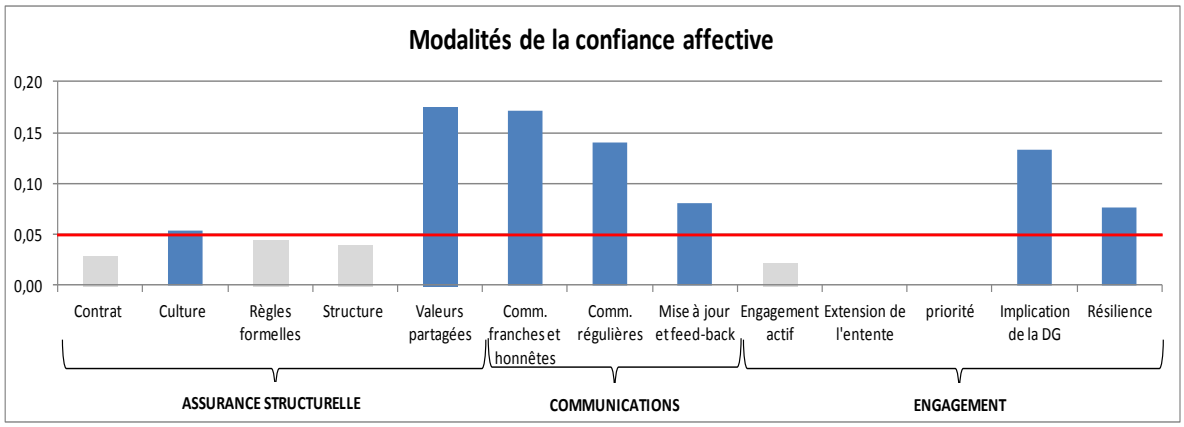
	CONCEPTS	Occurrences	Coocc. avec la **CA** Ex-post (129)	C-index	Coocc. avec la **CCo** Ex-post (117)	C-index	Coocc. avec la **CCalc** Ex-post (79)	C-index
ASS. STRUCTURELLE	Contrat	18	4	0,03	4	0,03	11	0,13
	Culture organisationnelle	9	7	0,05	2	0,02	0	0,00
	Règles formelles	16	6	0,04	3	0,02	6	0,07
	Structure organisationnelle	26	6	0,04	8	0,06	11	0,12
	Valeurs partagées	39	25	0,17	13	0,09	1	0,01
	Règles et normes communes	4	4	0,03	1	0,01	1	0,01
COMMUNICATION	Comm. informelles	7	3	0,02	0	0,00	0	0,00
	Comm. franches et honnêtes	35	24	0,17	10	0,07	1	0,01
	Comm. Régulières	26	19	0,14	3	0,02	5	0,05
	Mise à jour et feed-back	18	11	0,08	6	0,05	2	0,02
	Rencontres en face à face	6	3	0,02	1	0,01	0	0,00
ENGAGEMENT	Engagement actif dans le projet	19	3	0,02	11	0,09	6	0,07
	Extension de l'entente	21	0	0,00	14	0,11	7	0,08
	Faire du projet la priorité	10	0	0,00	2	0,02	8	0,10
	Implication à tous les niveaux	9	5	0,04	4	0,03	3	0,04
	Implication de la haute direction	24	18	0,13	4	0,03	2	0,02
	Résilience malgré les problèmes	12	10	0,08	2	0,02	0	0,00

L'analyse normalisée des cooccurrences entre les modalités et les trois formes de confiance nous a ainsi permis d'écarter quatre modalités qui ne se sont pas avérées suffisamment pertinentes pour le développement de chacune des trois formes de confiance. Cette analyse a également mis en lumière l'importance des trois sous-catégories identifiées pour le développement et la construction des trois formes de confiance. Au sein de chacune de ces trois sous-catégories nous sommes également parvenues à identifier, à partir des indices de

cooccurrences calculés, les modalités les plus significatives pour chacune des trois formes de confiance.

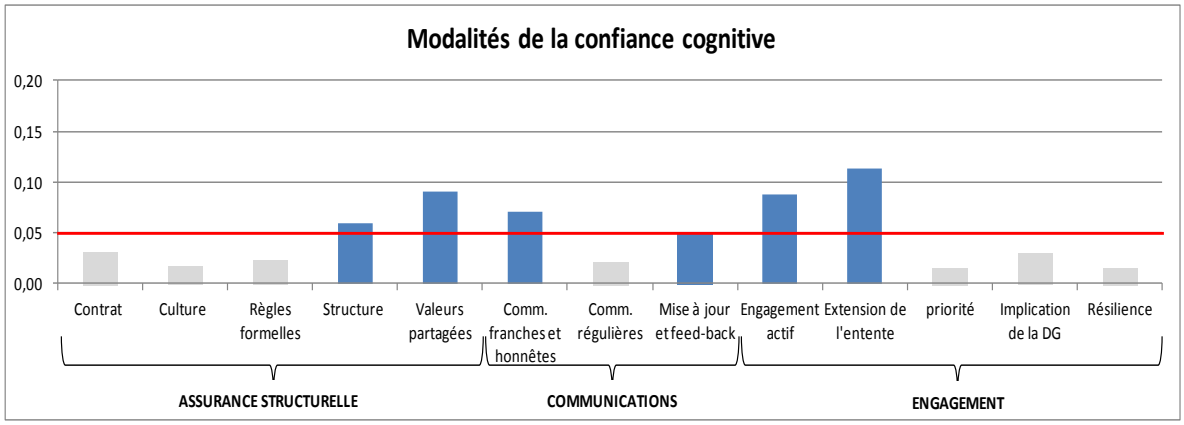
En ce qui concerne la confiance affective, les principales modalités participant au développement ou au maintien de cette forme de confiance sont représentées graphiquement dans la Figure 24 ci-après. Parmi les modalités reliées à l'assurance structurelle il n'est pas étonnant de constater que la culture et les valeurs partagées sont les principaux éléments participant au développement de la confiance affective. Les différentes modalités associées à la communication s'avèrent, en revanche, toutes importantes. Par contre, en ce qui concerne la notion d'engagement, seule l'implication de la direction et la résilience face aux problèmes influent favorablement sur le développement de cette forme de confiance.

Figure 24 : Les principales modalités de la confiance affective



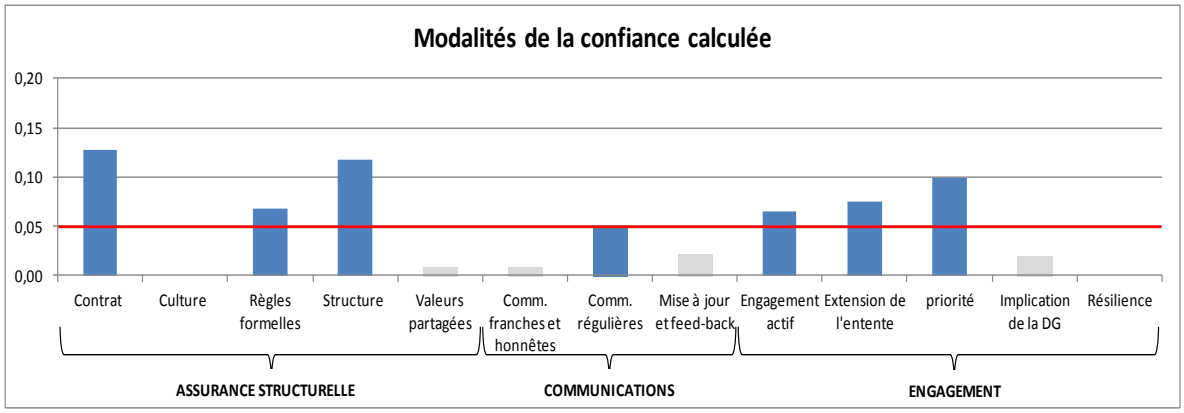
Parmi les modalités influant davantage sur le développement de la confiance cognitive, la figure 25 illustre l'importance de plusieurs éléments au sein de chacune des trois sous-catégories. En ce qui concerne les modalités reliées à l'assurance structurelle, la structure organisationnelle et les valeurs partagées, s'avèrent être les plus pertinentes pour le développement de cette forme de confiance. La qualité des communications et la mise à jour des informations participent également au maintien de cette relation. Pour ce qui est de l'engagement, l'extension de l'entente et l'engagement actif dans le projet influent aussi positivement sur le développement de cette forme de confiance.

Figure 25 : Les principales modalités de la confiance cognitive



En ce qui concerne la confiance calculée nous pouvons observer sans surprise que le contrat, les règles formelles et la structure organisationnelle participent au développement de cette forme de confiance. Les communications régulières influent aussi sur le maintien et le développement de cette relation. Par contre, à l'inverse de la confiance affective, les modalités les plus significatives reliées à l'engagement concernent l'investissement actif dans la relation, l'extension de l'entente et la priorité de la relation.

Figure 26 : Les principales modalités de la confiance calculée



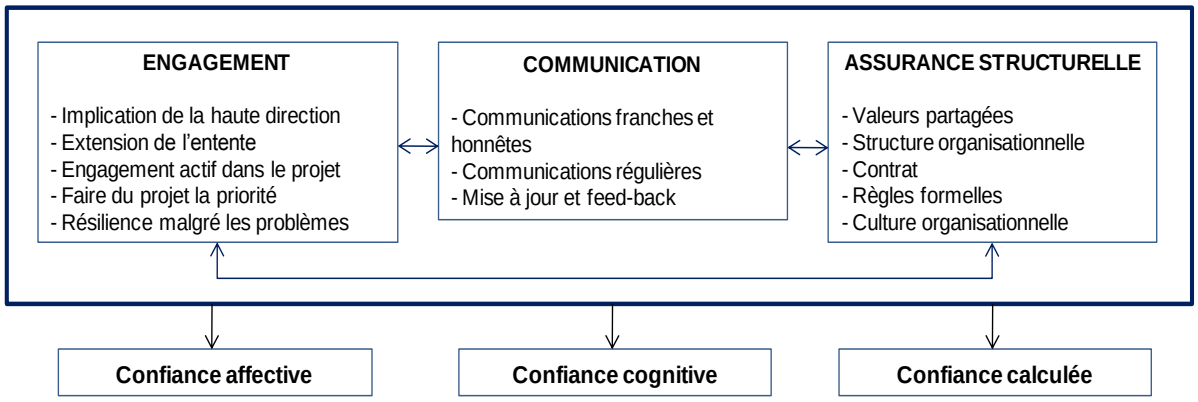
En définitive, malgré la prédominance de certaines modalités pouvant influer sur le développement de l'une ou l'autre des trois formes de confiance, il est intéressant de constater qu'au delà de ces particularités, les trois sous-catégories identifiées s'avèrent tout autant importantes pour le développement de chacune des trois formes de confiance.

6.3.3. LES PRINCIPALES MODALITÉS ASSOCIÉES AUX TROIS FORMES DE CONFIANCE

Au terme de notre codification axiale, nous sommes parvenue à identifier en détail les principales modalités participant au développement de chacune des trois formes de confiance. En nous appuyant sur les occurrences de ces différentes modalités nous pouvons également recenser celles qui se sont avérées être les plus significatives pour le développement des trois formes de confiance prises dans leur ensemble.

Le tableau ci-après présente ainsi, pour les trois formes de confiance confondues, les principales modalités pouvant influencer l'une ou l'autre de ces formes.

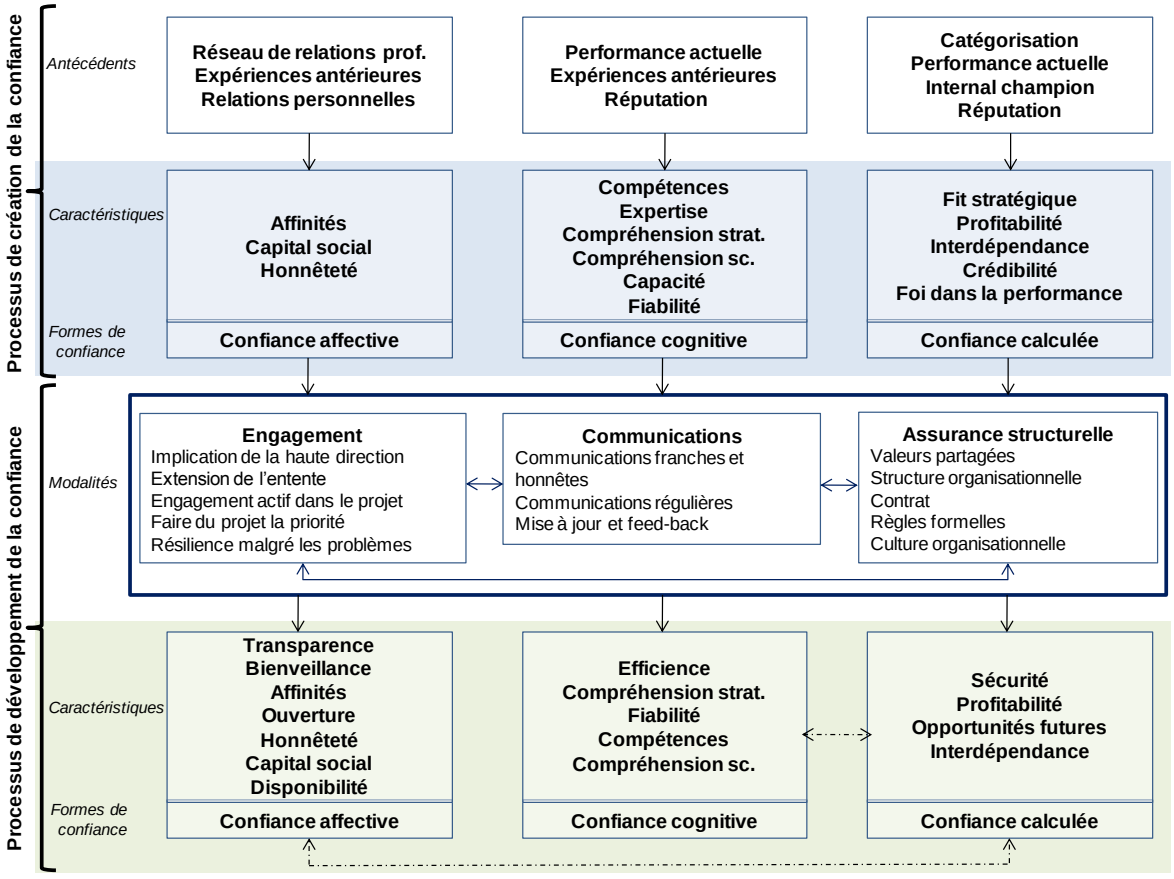
Tableau XXXVII : Les principales modalités participant au développement de la confiance



6.4. CONCLUSION

L'analyse des entrevues réalisée en utilisant les trois étapes du paradigme de codification nous a permis d'identifier les principales caractéristiques, les antécédents et les modalités participant à la création et au développement des trois formes de confiance. En reprenant les principaux concepts et relations associés à chacune de ces trois grandes catégories, nous pouvons désormais proposer le nouveau modèle suivant.

Figure 27 : Nouvel outil conceptuel et méthodologique



L'intégration des principaux résultats qui ont émergé à l'issue de notre codification sélective nous permet ainsi de proposer un modèle robuste et détaillé des processus de création et de développement des différentes formes de confiance. Par rapport au modèle initial, qui reposait

sur notre revue de la littérature, celui-ci permet désormais d'identifier les principaux antécédents et modalités participant à la création et au développement de chacune des trois formes de confiance et facilite également l'identification de ces formes en recensant les principales caractéristiques y étant associées.

Les concepts et relations présentés dans ce modèle permettent donc de répondre à notre première question de recherche qui consiste à s'interroger sur la façon dont se créent et se développent les différentes formes de confiance au sein des alliances stratégiques en biotechnologie. Un tel modèle peut également nous servir d'outil pour répondre à nos deux autres questions de recherche.

Nous l'utiliserons dans le chapitre suivant pour identifier, dans chacun des types d'alliances et pour chacun des trois cas d'alliances de même type, les différentes formes de confiance qui sont davantage intervenues en début et en cours de relations ainsi que les antécédents et modalités qui ont participé à la création et au développement de chacune d'elles. En nous appuyant sur les différents éléments recensés dans notre modèle nous observerons si certains d'entre eux se sont avérés plus importants en début et en cours de relation dans chacun des cas d'alliance de même type. Pour affiner notre réflexion nous étudierons en profondeur nos entrevues afin d'expliquer le contexte d'émergence et la signification de ces éléments dans chacun des cas d'alliance. Au moyen de quelques citations nous fournirons des éléments contextuels pour illustrer et mieux appréhender la manière dont se sont créées et construites les différentes formes de confiance identifiées dans chacun des cas d'alliances stratégiques.

Finalement, dans un autre chapitre (chapitre 8) nous comparerons les trois cas d'alliances stratégiques de même type afin d'identifier d'éventuelles similitudes entre les formes de confiance qui sont apparues en début et en cours de relation. Puis, nous révèlerons, les divergences et les similitudes entre les formes de confiance qui ont tendance à s'instaurer et se développer au sein de chacun des trois types d'alliances.

En procédant de cette manière cela nous permettra également de vérifier la robustesse de notre outil et sa capacité de discriminer les différentes formes de confiance en mettant en évidence les éléments les plus importants pour la création et le développement de chacune d'elle dans chacun des cas et types d'alliances stratégiques étudiés.

CHAPITRE 7

CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE : L'ANALYSE DES TROIS TYPES D'ALLIANCES STRATÉGIQUES

Ce chapitre a pour objectif d'analyser la manière dont se sont créées et développées les trois formes de confiance au sein des différents cas d'alliances stratégiques de même type. Plus précisément, nous souhaitons ici analyser les trois types d'alliances stratégiques en étudiant attentivement, pour chacun des cas d'alliances de même type, les formes de confiance qui sont davantage intervenues en début et en cours de relation ainsi que les principaux éléments qui ont contribué à leur émergence et à leur développement de façon à pouvoir répondre à nos deux dernières questions de recherche.

Pour faciliter notre étude, nous nous appuierons sur les caractéristiques, les antécédents et les modalités qui ont émergé à la suite de l'analyse de nos neuf cas d'alliance (cf. Chapitre 6) de façon à pouvoir identifier et analyser, parmi ces éléments, ceux qui se sont avérés particulièrement importants pour chacun des trois cas d'alliances stratégiques de même type. Par ailleurs, compte tenu du volume important de nos données et du nombre de cas étudiés, nous proposons également, par souci de clarté, d'étudier ensemble les trois cas d'alliances stratégiques de même type pour chacun des trois types d'alliances concernés.

Les trois grandes sections de ce chapitre seront donc consacrées à l'analyse des éléments facilitant la création et la construction des différentes formes de confiance dans chacun des trois types d'alliances. Plus précisément, une première section sera consacrée aux trois cas d'alliances stratégiques verticales ascendantes (7.1), une deuxième, aux trois cas d'alliances stratégiques horizontales (7.2) et une dernière, aux trois cas d'alliances stratégiques verticales descendantes (7.3). Chacune de ces sections sera ensuite organisée de la façon suivante :

Dans un premier temps, nous identifierons les formes de confiance qui sont davantage intervenues dans les trois cas d'alliances stratégiques de même type et nous analyserons

ensuite, pour chacun de nos cas, les principaux éléments qui ont participé à leur émergence en fournissant, au moyen de quelques citations, certains éléments contextuels (7.1.1; 7.2.1; 7.3.1).

Nous orienterons ensuite notre analyse vers les différentes formes de confiance qui se sont plutôt développées en cours de relations en analysant également, pour chacun de nos cas, les principaux éléments ayant contribué au développement de chacune de ces formes (7.1.2; 7.2.2; 7.3.2).

En outre, pour respecter la confidentialité de nos répondants et entreprises interrogées et faciliter également la description et l'analyse de nos cas, nous avons choisi d'introduire, dans certaines citations, quelques noms fictifs (de personnes et/ou de produits). Par ailleurs, pour préserver l'anonymat des personnes interrogées nous avons préféré mentionner pour chaque verbatim utilisé : le nom du cas auquel il faisait référence, le type d'organisation qui avait été approchée et la fonction de l'acteur qui avait été interrogé.

7.1. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES VERTICALES ASCENDANTES

Dans cette première section, nous concentrerons notre analyse autour des trois cas d'alliances stratégiques verticales ascendantes : soit le cas CIBLE, HUMA et MOLÉCULES. Tel que nous l'avons présenté au chapitre 5, chacun de ces cas est un accord conjoint de recherche unissant une petite entreprise de biotechnologie québécoise et un institut de recherche public canadien. Nous ne nous attarderons pas sur la présentation de chacun d'eux étant donné que les éléments les plus importants ont été révélés dans notre chapitre méthodologique[52] mais nous proposons, par contre, de résumer très brièvement l'implication des deux organisations partenaires dans chacune de ces trois alliances :

En ce qui concerne le cas CIBLE, il s'agit d'une alliance qui a débuté en aout 2003 entre une entreprise de biotechnologie privée et un célèbre institut de recherche en cancérologie affilié à un hôpital universitaire, dans le but de découvrir conjointement des cibles thérapeutiques dans le domaine du cancer ovarien[53]. Dans cette alliance, la directrice de l'institut s'est engagée, avec plusieurs autres de ses chercheurs, à sélectionner les meilleurs échantillons de tissus (c'est-à-dire le matériel de patientes provenant des cancers de l'ovaire) et à les transférer par la suite à l'entreprise pour que celle-ci utilise sa propre plateforme de découverte et tente de révéler, à partir de ces tissus, les gènes les plus importants pour la maladie. En outre, l'institut s'est aussi engagé à mener en parallèle ses propres recherches en utilisant les banques de tissus cancéreux et sa plateforme traditionnelle de découverte pour identifier également des cibles thérapeutiques et augmenter ainsi la probabilité de succès de découvrir de nouvelles cibles. Cette alliance est encore active et s'est même étendue à plusieurs autres accords.

Dans le cas HUMA, deux ententes ont été conclues en octobre 2007 entre une entreprise de biotechnologie opérant dans le domaine de l'oncologie et un grand institut de recherche canadien rattaché au CNRC. Une entente de licence pour une famille d'anticorps monoclonaux a tout d'abord été cédée par l'institut, puis, au cours des négociations, un accord conjoint de recherche pour l'humanisation des anticorps a également été négocié. Dans cette alliance, les

[52] Pour rappel, voir les trois tableaux présentés à la section 5.2.2 du chapitre 5.

[53] C'est-à-dire de découvrir les gènes les plus importants du cancer ovarien, afin de développer ultimement des anticorps monoclonaux pouvant être utilisés comme traitements thérapeutiques pour détruire les principales cibles de cette maladie.

deux partenaires se sont ainsi engagés à humaniser les anticorps monoclonaux découverts initialement par l'institut (et cédés à l'entreprise) à partir des pathologies de souris et d'humaniser également ceux développés par l'entreprise. Il s'agissait pour l'entreprise d'aller chercher les capitaux nécessaires pour poursuivre les travaux de validation et de développer, avec l'aide de l'institut, des essais de toxicologie sur des tumeurs humaines dans divers champs thérapeutiques (en se concentrant plus particulièrement sur le cancer du sein, de la prostate et sur le cancer du poumon). Depuis 2007, cette alliance s'est étendue à plusieurs types d'anticorps.

Enfin, en ce qui concerne le cas MOLÉCULES, il s'agit également d'une entente de licence et d'un accord conjoint de recherche entre une entreprise de biotechnologie québécoise et un institut de recherche en pharmacologie rattaché à un hôpital. À travers cet accord, l'institut s'est engagé à poursuivre des activités de recherche et de développement autour des molécules développées à partir de sa propre plateforme technologique et cédées à l'entreprise. Depuis 2010, Les deux organisations partenaires cherchent conjointement à mieux comprendre le mécanisme d'action de ces molécules et à les développer en milieu clinique pour proposer éventuellement une toute nouvelle classe de médicaments capables de stopper la croissance de certaines tumeurs.

De manière générale ces trois accords de recherche ont été noués depuis plus d'un an et reconduits ou élargis à d'autres types d'ententes. Nous proposons dans cette section d'analyser, pour chacun de ces trois cas, les différentes formes de confiance qui se sont créées (7.1.1) et développées (7.1.2) en début et en cours de relation, en portant une attention particulière aux principaux éléments qui ont participé à leur émergence et à leur développement.

7.1.1. LA CRÉATION DE LA CONFIANCE

Afin de faciliter l'identification des différentes formes de confiance qui se sont principalement instaurées en début de relation dans chacun des trois cas d'alliances verticales ascendantes et d'identifier les principaux antécédents qui ont participé à leur émergence, nous nous sommes appuyée sur notre outil conceptuel et méthodologique et avons analysé, dans un premier temps, les fréquences de citations des différents éléments présents dans notre outil. Par la suite, pour nous assurer de la cohérence des résultats obtenus et appréhender la signification de ces éléments pour chacun des trois cas d'alliance étudiés, nous avons analysé en profondeur les différentes entrevues réalisées pour chacun de nos cas. Nous proposons donc dans cette section de présenter, dans un premier temps, les résultats des fréquences obtenues pour chacun des trois cas d'alliances verticales ascendantes et d'expliquer, par la suite, au moyen de citations, les principaux éléments contextuels permettant d'éclairer ces résultats.

7.1.1.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas

La première chose que nous avons tenté d'identifier concerne les principales formes de confiance qui se sont instaurées en début de relation pour chacune des trois alliances verticales ascendantes étudiées et ce, afin de répondre principalement à notre deuxième question de recherche. Le tableau ci-après recense la fréquence des occurrences des différentes formes de confiance *ex-ante* qui ont été mentionnées par nos interlocuteurs dans chacun des trois cas d'alliances. Pour chacun de nos cas, nous avons fait ressortir (en bleu) le nombre de fois qu'une certaine forme de confiance avait été mentionnée à la fois par l'entreprise et par l'institut, et nous avons regroupé (en rouge) la fréquence totale des citations reliées à chacune des trois formes de confiance en précisant entre parenthèses la proportion de chacune de ces formes au sein de chaque cas d'alliance.

Tableau XXXVIII : Formes de confiance *ex-ante* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques verticales ascendantes

	CONFIANCE AFFECTIVE EX-ANTE	CONFIANCE COGNITIVE EX-ANTE	CONFIANCE CALCULÉE EX-ANTE
P 1: CAS CIBLE-Ent-CEO.rtf	0	6	7
P 2: CAS CIBLE-Ent-CSO.rtf	1	4	6
Pour l'entreprise	1	10	13
P 3: CAS CIBLE-IR-Dir.rtf	0	2	5
Pour l'institut	0	2	5
CAS CIBLE	1 (3%)	12 (39%)	18 (58%)
P 4: CAS HUMA-Ent-CEO.rtf	0	3	7
P 5: CAS HUMA-Ent-CSO.rtf	0	2	1
Pour l'entreprise	0	5	8
P 6: CAS HUMA-IR-Ch.rtf	1	10	6
P 7: CAS HUMA-IR-Dir.rtf	0	4	5
P 8: CAS HUMA-IR-BD.rtf	2	4	8
Pour l'institut	3	18	19
CAS HUMA	3 (6%)	23 (43%)	27 (51%)
P10: CAS MOLECULES-Ent-CEO.rtf	1	3	7
P11: CAS MOLECULES-Ent-VPR.rtf	2	2	6
Pour l'entreprise	3	5	13
P 9: CAS MOLÉCULES-IR-Dir.rtf	0	5	5
Pour l'institut	0	5	5
CAS MOLÉCULES	3 (10%)	10 (32%)	18 (58%)
TOTAL DES CAS	7 (6%)	45 (39%)	63 (55%)

À partir de ce tableau, il est intéressant de constater qu'il existe une vraie cohérence dans les relations de confiance telles qu'elles sont vécues et appréhendées par les entreprises et les instituts de recherche en début de relation et ce, pour chacun de nos cas. Que ce soit pour les dirigeants d'entreprises ou pour les dirigeants et chercheurs des instituts, les éléments évoqués par ceux-ci pour caractériser les premiers temps de la relation convergent majoritairement vers une forme de confiance calculée suivie par une forme de confiance cognitive. En revanche, très peu ou pas d'éléments ont été évoqués pour qualifier la confiance affective.

Les trois figures ci-après (qui reprennent les divers concepts participant à la création des trois formes de confiance tels que présentés dans notre outil), recensent à cet égard, pour chacun de nos cas, les différents éléments qui ont été mentionnés par nos répondants pour qualifier les trois formes de confiance, de même que les principaux antécédents qui ont eu un impact dans l'instauration de celles-ci.

Figure 28 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans le cas CIBLE[54]

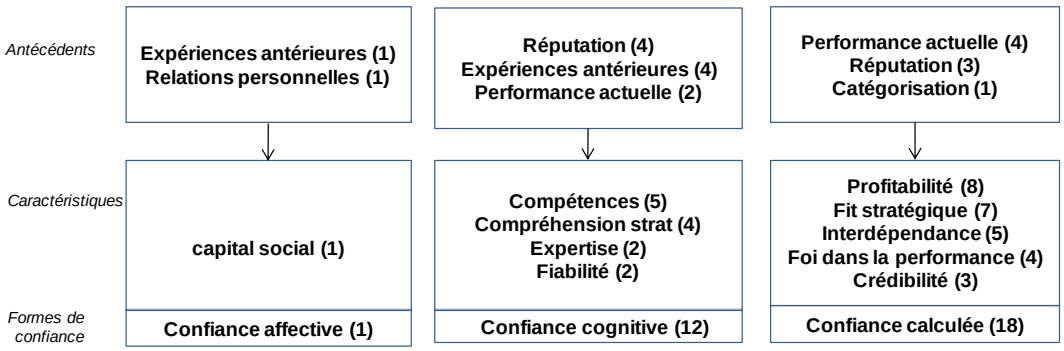


Figure 29 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans le cas HUMA

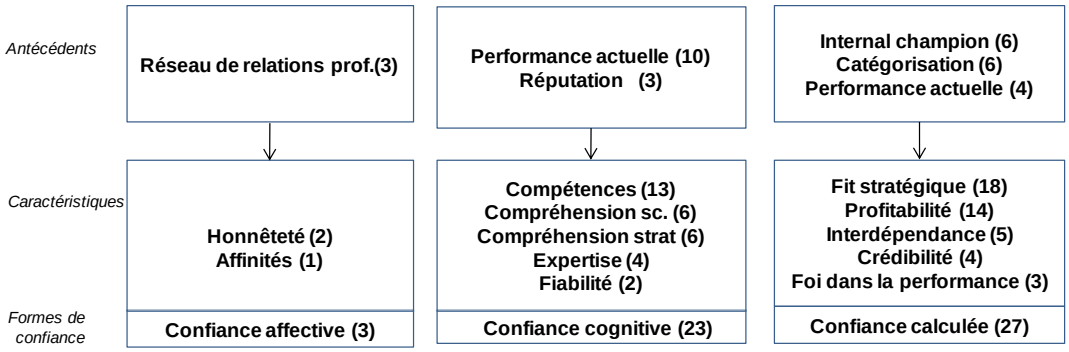
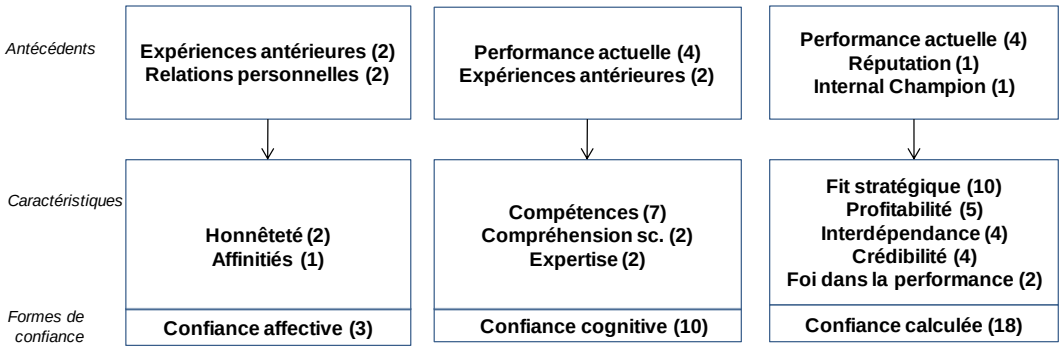


Figure 30 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans le cas MOLÉCULES



[54] Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, il est tout à fait normal de constater que les occurrences totales des caractéristiques ne correspondent pas forcément aux occurrences des différentes formes de confiance auxquelles elles nous les avons associées. Il n'est pas rare en effet, lorsque nous avons codifié nos entrevues, d'avoir regroupé sous un même code, plusieurs paragraphes consécutifs évoquant différentes caractéristiques reliées à une même forme de confiance. Il en est de même pour les antécédents et les caractéristiques.

7.1.1.2 La prédominance de la confiance calculée

Dans chacun de nos cas, la confiance calculée a largement prédominé en début de relation, et certains éléments comme la profitabilité et le fit stratégique ont principalement contribué à instaurer cette forme de confiance.

- **Le cas CIBLE**

Pour l'entreprise comme pour l'institut, c'est la profitabilité de la relation qui a principalement influé dans la décision de s'investir conjointement dans le projet.

En fait, si l'entreprise a décidé de s'associer avec l'institut, c'est principalement parce que celui-ci était le premier institut canadien à avoir mis en place des banques de tissus cancéreux que l'entreprise voulait utiliser pour découvrir, à partir de sa propre plateforme technologique, des cibles thérapeutiques dans le domaine du cancer ovarien. En outre, les dirigeants de l'entreprise souhaitaient également pouvoir bénéficier des compétences particulièrement avancées de la directrice de l'institut et de ses chercheurs en matière de cancer de l'ovaire pour pouvoir augmenter les probabilités de découvrir de nouvelles cibles. Ainsi, selon les propos des dirigeants, c'est véritablement la performance actuelle de l'institut qui a conduit l'entreprise à vouloir s'associer avec lui pour bénéficier de son expertise :

> *« Le premier projet lié à l'élaboration de banques de tissus c'est elle qui l'a réalisé, et ça c'est un succès maintenant qui a fait qu'on l'a sollicité à mener tous ces protocoles pour les implanter dans le milieu hospitalier et ça, a la référence du Canada maintenant. Donc faut la considérer comme une pionnière en fait dans le domaine de l'oncologie ! Donc évidemment collaborer avec [le docteur A] c'était pour nous un choix très évident et en fait à ce moment là, c'était probablement la seule à pouvoir nous aider de cette façon là. (…)»* ***CAS CIBLE-Ent-CSO***

> *« Nous on voulait utiliser des compétences chez eux, les marier en fait avec des technologies que nous avions développées ici à l'interne, de façon à augmenter les probabilités de succès pour découvrir de nouvelles cibles thérapeutiques et élaborer de nouvelles stratégies thérapeutiques sur cette base là. »* ***CAS CIBLE-Ent-CEO***

Au delà de la performance, ***la réputation*** de la directrice a également été perçue comme étant bénéfique pour l'entreprise car celle-ci lui permettait aussi d'obtenir davantage de crédibilité aux yeux des organismes subventionnaires. D'ailleurs, selon le chef de la direction scientifique,

la réputation du [docteur A] est l'un des éléments qui a permis d'obtenir un très gros financement pour démarrer le projet :

> *« Aux yeux des organisations comme Génome Canada et plus tard d'autres associations de recherche, c'est sûr que [le docteur A] a une réputation de leader mondial dans ce qu'elle fait. Elle fait vraiment figure d'autorité dans le domaine…Alors ça nous a bien évidemment aidé à avoir accès à des subventions de recherche importantes. (..) On a réussi à aller chercher 6,2 millions (…) pour démarrer notre programme ! »* ***CAS CIBLE-Ent-CSO***

Pour l'institut de recherche, en revanche, la profitabilité de la relation a davantage reposé sur ***la catégorisation du partenaire*** et sur son potentiel à pouvoir transférer les découvertes scientifiques vers le domaine clinique. Le fait de pouvoir s'associer avec une entreprise commerciale, possédant qui plus est de réelles compétences, a effectivement motivé la participation de l'institut dans le projet car, selon sa directrice, il existait un réel potentiel de transférer les connaissances développées vers le domaine clinique et commercial :

> *« Moi je suis plus intéressée à la Science et à développer des outils qu'on va retourner aux patientes parce que ce qui nous motive à l'institut ce n'est pas juste de faire une recherche de pointe en oncologie et de la publier…mais c'est aussi et surtout de voir comment est-ce qu'on peut faire le transfert de ces connaissances là vers notre clientèle qui sont les patientes qui ont le cancer. Et ça, ça nous distingue un peu du milieu purement académique ou universitaire. (…)Donc de là l'intérêt de collaborer avec une compagnie parce qu'on sait très bien que c'est pas nous qui allons faire des produits, éventuellement on peut faire la partie découverte, on peut faire la partie préclinique mais on n'est pas dans la business du business (rires). Donc si on veut que les connaissances se transfèrent à la clinique, tôt ou tard il faut s'allier avec des entreprises. Et c'est d'ailleurs ce qui a motivé en partie aussi notre relation. »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

En outre, le fait de pouvoir s'associer à une entreprise permettait aussi à l'institut de pouvoir accéder à certaines subventions (qui exigent généralement la présence d'un partenaire commercial) et de faire avancer ainsi ses activités de recherche. Selon la directrice de l'institut et le dirigeant de l'entreprise, la relation était donc profitable pour les deux partenaires :

> *« Alors c'est sûr qu'avec [l'entreprise], pour moi personnellement il n'y a pas de gains monétaires, à collaborer avec [elle], je ne suis pas rémunérée par [par celle-ci]. La chose, par contre, qui est gagnante c'est le fait qu'on soit capable d'aller chercher des subventions de recherche ensemble pour faire avancer mon programme de recherche. Donc le gain se fait surtout au niveau de promouvoir mon agenda. »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

> *« Ça lui permet, elle, d'aller chercher des subventions et nous, d'avoir accès aux tissus cancéreux, qui nous sont nécessaires pour conduite nos activités de recherche. Donc c'est une relation gagnant-gagnant à ce niveau là. »* ***CAS CIBLE-Ent-CEO***

Outre la profitabilité de la relation, les deux organisations partenaires ont également fait mention de l'importance du "**fit stratégique**", c'est-à-dire de la complémentarité des objectifs stratégiques. Pour les dirigeants de l'entreprise comme pour la directrice de l'institut, le fait que le partenaire ait un réel intérêt pour le cancer ovarien et conduise lui-même des travaux dans ce domaine **(*performance actuelle*)** permettait, en effet, de s'assurer d'une convergence des objectifs et d'un total investissement de celui-ci :

> *« On a en fait réussi à amarrer nos objectifs. Parce qu'ils ont un intérêt de ce côté-là c'est d'amener ces projets là à bon escient et d'améliorer le sort des patientes qui sont atteintes du cancer de l'ovaire ! Leur objectif, c'est notre objectif aussi ! »* ***CAS CIBLE-Ent-CSO***

> *« Si ça a marché aussi bien, je dirais qu'au départ, c'est vraiment la complémentarité des objectifs. [Le docteur A] a un intérêt pour le cancer ovarien, puis conduit des recherches pour des nouveaux marqueurs ou des nouvelles cibles dans les cancers ovariens elle-même, on s'est donc positionné comme le partenaire commercial de choix. »* ***CAS CIBLE-Ent-CEO***

> *« Donc c'était vraiment des approches qui étaient complémentaires parce que tous les deux on regardait le transcriptum. »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

En somme, dans le cas CIBLE, ce sont véritablement des éléments reliés à la confiance calculée, comme la profitabilité de la relation et la complémentarité des objectifs stratégiques, qui ont facilité l'instauration de la relation d'alliance.

- **Le cas HUMA**

Dans ce cas-ci, c'est principalement le **fit stratégique,** c'est-à-dire la convergence des objectifs**,** qui a incité les partenaires à s'associer et à s'investir dans le projet.

La démarche au départ est venue de l'institut de recherche qui souhaitait trouver une entreprise canadienne suffisamment solide au niveau scientifique et managérial pour assurer le développement des anticorps monoclonaux qui avaient été découverts sur des pathologies de souris. Comme celui-ci n'avait pas pour vocation de commercialiser ses propres découvertes mais d'en assurer plutôt le transfert à des entreprises canadiennes, il a mandaté une entreprise de consultation afin que celle-ci l'aide à trouver des récepteurs canadiens intéressés à

développer ses découvertes. Aussi, lorsque l'entreprise alpha a contacté l'institut il y avait nécessairement un **fit stratégique** puisque celle-ci avait été, au préalable, identifiée et ***catégorisée*** par la société de conseil. Pour les membres de l'institut comme pour le directeur de l'entreprise la relation s'est donc bâtie au départ sur un intérêt stratégique commun :

> *« Donc si j'ai accepté cette entrevue c'est pour vous montrer l'importance qu'à le dossier [HUMA] chez nous, on cherche à faire le transfert technologique, on ne peut pas faire la commercialisation nous même et donc il est important d'avoir un mariage avec des partenaires qui vont faire la poursuite vers la commercialisation. Il est évident que notre mandat à nous est d'aider l'industrie canadienne, donc ça nous porte davantage à favoriser des partenariats avec l'industrie canadienne, principalement avec les PME. Alors, [l'entreprise Alpha] cadre bien dans ça ! »* ***CAS HUMA-IR-Dir.***
>
> *« En hiver 2007 on a engagé une compagnie pour faire une étude de marché pour essayer de nous trouver des récepteurs potentiels, pour les fameuses technologies sur les anticorps. Donc on a donné des mandats à des consultants pour qu'ils essaient de trouver des compagnies canadiennes qui ont de l'intérêt pour nos technologies. Donc en janvier, un consultant a fait le tour un petit peu et il a contacté [l'entreprise Alpha]. Et très vite [le CEO] a pris le téléphone et m'a appelé pour me dire qu'il serait bien intéressé. »* ***CAS HUMA-IR-BD.***
>
> *"they had their own pipeline very early so what they licensed from us, the potential drugs that they licensed from us, was further ahead than other things in their pipeline. So similar style of potential drugs, fit, that was a good fit, but also, it was further ahead so it was a value to them to licence that (..)So it was just a good natural match!"* ***CAS HUMA-IR-Ch***
>
> *« Et on pensait que ça serait stratégique d'aller chercher cet anticorps, on pouvait le faire et on avait la confiance de ces gens là, d'amener quelque chose de l'extérieur qui nous permettrait de faire nos classes, d'accélérer notre courbe d'apprentissage du R vers le D. »* ***CAS HUMA-Ent-CEO***

Très vite, lors des négociations, l'entreprise a avancé l'idée de poursuivre conjointement les travaux d'humanisation. Cette idée a alors été reçue avec beaucoup d'enthousiasme de la part de l'institut car cela s'intégrait parfaitement bien dans ses intentions stratégiques de pousser plus en avant le développement des technologies pour les rendre plus matures et donc plus attrayantes. En fait, selon les personnes interrogées, ***la performance actuelle*** de l'institut, c'est-à-dire les connaissances scientifiques et l'expertise particulière détenue par ses chercheurs, permettaient véritablement d'y arriver puisqu'ils n'avaient jamais eu l'occasion d'avoir un partenaire pour se rendre jusqu'à l'étape de l'humanisation. Aussi, même si cela nécessitait un gros investissement pour mettre en place les infrastructures nécessaires, l'institut a accueilli la

proposition de l'entreprise comme une véritable opportunité. Pour l'entreprise comme pour l'institut, il y avait donc, là encore, une véritable adéquation dans les objectifs stratégiques :

> *« En fait dans notre plan d'affaires, dans la gestion des projets à améliorer, il est clair qu'on voulait faire une plus grosse portion de nos efforts dans les étapes subséquentes de développement de notre propriété intellectuelle. De pas la laisser toujours trop tôt. Donc on avait déjà ça dans nos intentions de projets internes et on se disait, si on pouvait avoir un partenaire aussi pour faire ça dans certains cas, ça serait vraiment le cas idéal. Donc c'était déjà dans nos intentions et ça venait cadrer avec ce que nous proposait [l'entreprise Alpha]. Donc c'était facile d'avoir la gestion qui appuie se projet là ! Le directeur du centre quand il a vu une chose comme ça arriver ils s'est dit ben bingo ! C'est ça qu'on cherche à faire. »* ***CAS HUMA-IR-Dir.***

> *« Je pense que ce qui est important, si on regarde dans les facteurs clés de ce qui a fonctionné, c'est d'abord qu'il y avait un intérêt commun. (…)Quand [les dirigeants] nous ont dit, ben nous on est intéressé dans vos anticorps mais nous on veut se rendre là. Nous on avait les morceaux de tout ça, tout était là, mais on avait jamais eu l'occasion d'avoir un partenaire pour enligner ça ensemble et faire le développement. »* ***CAS HUMA-IR-BD.***

> *« Alors nous on avait des fragments d'anticorps de souris, mais il fallait les humaniser ! Et on savait que l'institut avait de grands scientifiques et toute l'expertise nécessaire pour le faire. »* ***CAS HUMA-Ent-CEO***

Bien évidemment, au-delà de l'adéquation stratégique, un tel projet de recherche a semblé au départ particulièrement **profitable,** tant pour l'institut que pour l'entreprise, et ce, à différents niveaux.

Pour l'institut d'abord, le fait de pouvoir aider une entreprise québécoise à progresser dans le développement de ses produits, permettait, bien évidemment de satisfaire à la vocation socio-économique de celui-ci. La ***catégorisation*** de l'entreprise, le fait que celle-ci soit canadienne, a donc était perçue comme particulièrement **profitable** pour le rayonnement de l'institut :

> *« C'est sûr aussi que nous dans notre mandat, dans notre mission canadienne ça montre qu'on a permis à une compagnie de se développer de monter de la capitalisation. Donc la retombée est aussi au niveau du support socioéconomique puisqu'on a aidé une compagnie canadienne à se développer au niveau de la biotechnologie ! »* ***CAS HUMA-IR-BD***

Par ailleurs, comme l'entreprise possédait des dirigeants compétents et charismatiques tant au niveau scientifique qu'au niveau des affaires, il était fort intéressant pour l'institut de s'associer avec celle-ci pour faire évoluer la technologie. Selon les propos des dirigeants de l'institut,

compte tenu de la difficulté de trouver une entreprise solide, le fait de travailler avec des personnes compétentes et charismatiques (des ***internal champions***) était assurément profitable :

> *« L'important pour nous c'est d'avoir un impact sur l'économie canadienne et de viser la compétitivité des entreprises, c'est ce qu'on vise, c'est notre mandat. Par contre on n'a pas toujours les récepteurs canadiens…. Tu sais, c'est pas facile de trouver des PME qui ont suffisamment d'expérience de gestion et qui ont une bonne équipe de science… parce que le mariage doit se faire ! Alors quand on a un cas qui ressemble à [l'entreprise Alpha] ça devient un modèle pas seulement pour l'Institut mais aussi pour le CNRC au complet ».* ***CAS HUMA-IR-Dir***

> *« Parce que c'est important lorsqu'on s'embarque dans un projet de cette nature là, qu'on sente qu'il y a une certaine maturité du côté affaire et du côté scientifique. (…) Alors dans le cas de [cette entreprise] ça ne faisait pas de doute. [Le CEO] est un excellent homme d'affaires, ce gars là, il a des ententes avec le monde entier ! Tu apprends pas à faire des affaires à Yves (rires). Et du côté scientifique, [notre chercheur principal] me confirmait qu'avec [le CSO] elle était également en surface solide.* ***CAS HUMA-IR-BD***

En outre, à plus long terme, les dirigeants de l'institut percevaient que la mise en place de telles infrastructures pouvait apporter également une plus-value pour d'autres clients potentiels :

> *« Et ça, ça nous a donné le prétexte. On s'est dit, si on développe cette plateforme là, c'est super pour [l'entreprise Alpha] et c'est super pour nous autres, pour nos propres anticorps à l'interne comme pour d'autres clients à l'externe. Donc il y avait vraiment ici une intention commune de développer ça d'aller là et que ça marche ! [L'entreprise Alpha] c'était sa survie qui en dépendait, c'est leur produit le plus avancé. Pour nous, c'est en se disant ben si ça fonctionne avec [l'entreprise Alpha] avec ces molécules là, c'est super! On va se mettre une plateforme qui va demeurer. »* ***CAS HUMA-IR-BD***

> *« Nous ça nous semblait une façon intéressante non seulement avec [l'entreprise Alpha] mais avec d'autres clients potentiels qui veulent faire le même genre de travail. »* ***CAS HUMA-IR-Dir***

Pour l'entreprise également, un tel projet s'avérait bien évidemment bénéfique, en grande partie du fait de la ***catégorisation*** de l'institut. Étant donné la vocation de celui-ci, orientée vers l'aide aux entreprises canadiennes, les coûts d'humanisation des anticorps étaient effectivement plus bas comparés à ceux qui auraient pu être proposés par des entreprises américaines. Donc, pour les dirigeants, il y avait nécessairement un intérêt financier non négligeable à collaborer avec celui-ci :

> *« Alors eux ont une mission de faire des découvertes aussi et par leurs découvertes d'aider les entreprises canadiennes, comme par exemple, l'humanisation des anticorps, ben ça empêchent aux entreprises canadiennes de devoir se bâtir des installations, avoir accès à des équipements de pointe, qui seraient impossible de se payer ici. Alors ça, ça a fait aussi pourquoi on est venu ici. »* ***CAS HUMA-Ent-CEO***

> *« À ce moment là, pour [l'entreprise Alpha] ça ne permettait pas d'engager une dizaine, une douzaine ou une vingtaine d'experts pour faire le développement et en plus l'infrastructure nécessaire… Ici on a mis plusieurs dizaines de millions dans ce projet là en termes d'infrastructure, en termes de personnels… nous on leur permet d'accélérer le développement, sans qu'ils aient à investir à outrance dans des infrastructures. »* ***CAS HUMA-IR-BD***

> *"[Alpha] does pay us for that service of advance in their drug. And the gain was not costs them what the US companies would have charge. So normally, I never want to be recognized for doing something because I do it "cheap" (rires..) So we do do it more cheaply than the private sector, than US companies....because US companies charge for what the market would bear. They don't charge for what they spent to do it! They charge what the market bear and that is big! So here, we charge for the costs to do it, but not only.. We do it better than US companies! And if you read the literature... no really...some people here are just amazing, some scientists have high level of expertise!"* ***CAS HUMA-IR-Ch.rtf***

Dans le cas HUMA et dans le cas CIBLE, ce sont donc les mêmes éléments reliés à la confiance calculée qui ont influé dans la décision de collaborer.

- **<u>Le cas MOLÉCULES</u>**

C'est également le fit stratégique qui a principalement incité l'entreprise et l'institut à s'investir conjointement dans le développement de certaines molécules. Dans ce cas particulier, l'entreprise souhaitait non seulement acquérir des droits sur des molécules découvertes par l'institut grâce à sa technologie propriétaire, mais elle désirait également s'adjoindre l'expertise de celui-ci (sa performance actuelle) pour bien comprendre l'action de celles-ci sur certaines tumeurs cancéreuses. Pour l'institut, il y avait bien évidemment un réel intérêt à poursuivre le développement de ses découvertes et à le faire avec une entreprise suffisamment solide et intéressée stratégiquement pour s'investir totalement dans le développement de la technologie. Pour les deux organisations, les objectifs stratégiques étaient donc naturellement enlignés :

> *« On a été impliqué à essayer de mieux comprendre le mécanisme d'action des médicaments qu'on avait cédé. Ça, ça a été publié…(…) comme ça avait à faire avec des molécules qui provenaient d'une technologie que je souhaitais valider*

> *et faire avancer, ça m'intéressait ! En fait je pense que c'est le fait que c'était MA technologie alors je voulais forcément la voir avancer ! Vous savez, ça devient un petit peu mes petits enfants ! (…) et ce sont des dirigeants qui ont une vision et des stratégies efficaces pour aller chercher des partenaires et du financement. »* ***CAS MOLÉCULES-IR-Dir***

> *« Donc il y avait bien évidemment un intérêt à poursuivre le développement des molécules et qui mieux que [le docteur B] pouvait nous aider? (…) On voulait vérifier que les effets qu'il avait rapportés étaient reproductibles sur certaines tumeurs humaines. »* ***CAS MOLÉCULES-Ent-VPR***

À bien des égards, la relation est également apparue comme particulièrement profitable pour les deux organisations partenaires. Pour l'entreprise, tout d'abord, au-delà du bénéfice évident de s'adjoindre la technologie et les compétences « du docteur B » pour continuer à développer les molécules; la réputation de celui-ci permettait également de pouvoir bénéficier d'une plus grande crédibilité aux yeux d'éventuels investisseurs.

> *« On essaie d'intéresser les capital-risqueurs à investir dans notre IP, dans notre projet…Alors évidemment quand on arrive à la table avec le clinicien chercheur qui a développé la technologie et dont les travaux sont mondialement reconnus, ben ça donne une plus-value! »* CAS MOLÉCULES-Ent-CEO

Pour le directeur de l'institut également, la profitabilité de la relation était évidente car elle lui permettait aussi de valider sa plateforme de découverte et de pouvoir éventuellement publier les résultats de ces travaux, comme le souligne à cet égard le dirigeant de l'entreprise :

> *« Dealer avec les gens de l'académique c'est complètement autre chose. Parce que leur buts ne sont pas les mêmes que les tiens. Pour les gens de l'académique ce qu'ils veulent c'est que ça aide leur recherche que ça les aide à publier. L'idée de leur amener de l'argent, le chercheur il en a rien à cirer de ça. Eux, ce sont souvent des chercheurs établis, ils ont déjà leur permanence, leur ground etc., ils sont sur des comités de compagnies.. ils iront pas chercher de l'argent avec ça. Mais ils veulent utiliser ça comme outil pour pouvoir publier. Donc dans ce cas là, ce qui est très important c'est de bien établir les attentes de part et d'autres. Il faut que le projet soit monté en win win (…). Alors c'est sûr qu'avec [le docteur B] on s'est bien entendu qu'à certains moments il pouvait publier et communiquer les avancées réalisées. »* ***CAS MOLÉCULES-Ent-CEO***

Finalement, dans les trois alliances verticales ascendantes étudiées, c'est davantage la confiance calculée qui a incité les organisations à vouloir s'associer. Pour autant, au-delà des ces considérations calculatoires, il faut mentionner que les compétences scientifiques ont également créé un climat de confiance et ont aussi participé à la décision de s'investir dans le projet.

7.1.1.3 L'importance de la confiance cognitive

Dans chacun des trois cas d'alliance, la confiance cognitive a naturellement influé en début de relation. En fait, compte tenu de la particularité des alliances verticales ascendantes, situées en amont de la chaine de valeur au niveau de la découverte et des avancées scientifiques, on aurait même pu s'attendre à ce que cette forme de confiance influe davantage sur la collaboration. Pourtant, comme nous venons de le constater, ce sont manifestement des éléments basés sur la confiance calculée qui ont plutôt prédominé et ce, tant pour les entreprises que pour les instituts de recherche interrogés. En réalité, de l'avis de plusieurs de nos répondants, s'il est vrai que les compétences scientifiques sont bien évidemment nécessaires, elles ne garantissent pas le succès de la collaboration. Certains de nos interlocuteurs ont, à cet égard, fait état d'expériences vécues avec des partenaires particulièrement compétents qui n'ont pourtant pas fonctionné du fait de leur faible engagement, ou tout simplement de leur manque d'intérêt envers le projet :

> *« Personnellement j'ai eu des collaborations avec des gens qui ne se sont souvent pas avérées productives, mais c'est plutôt dans le sens que…ce n'est pas parce que ces gens là étaient incompétents, bien au contraire ! C'est juste que ça ne faisait pas partie de leur priorité ce qu'on voulait faire ensemble. »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

> *« Moi ce qui m'intéresse ce n'est pas de garder des molécules sur la tablette et puis ne plus avoir assez d'argent pour pouvoir les développer (..) Et puis, plus on attend, plus les brevets ils vieillissent, et moins ils sont intéressants pour les compagnies… Alors il est bien important de trouver une bonne compagnie qui soit suffisamment intéressée et compétente pour les développer. (…) Et ça c'est beaucoup dans les discussions qu'on peut le sentir…Tu sens quand il y a une vraie volonté de part et d'autres versus oui oui je le fais mais dans le fond…je vais le faire à temps perdu…. Il faut que ça ait le même degré d'importance pour les deux partenaires. Tu sais… quand c'est la priorité numéro 1 dans les stratégies d'une entreprise versus la 27*^{ème} *dans les stratégies d'une autre….ben là ça va être plus long à faire bouger les choses. »* ***CAS MOLECULES-IR-Dir.***

Afin d'éviter ces écueils, plusieurs ont alors insisté sur l'importance de s'associer avec une organisation, certes compétente, mais dont les objectifs stratégiques sont également bien enlignés, de façon à ce que chacun puisse en retirer une certaine profitabilité :

> *« Je pense que la différence entre les projets qui fonctionnent et ceux qui fonctionnent pas, ben c'est souvent en termes d'alignement des objectifs. Bon c'est sûr que ça prend au départ de solides bases scientifiques, il faut qu'il y ait un respect scientifique mutuel, de bonnes assises…Mais c'est évident que du côté affaires ça prend aussi un interlocuteur qui arrive avec une vision*

> *raisonnable et qui fit aussi avec nos objectifs… Il faut qu'il y ait un certain fit entre ce que lui veut faire et ce qu'on veut faire ici aussi. Il faut que je voie que ça fit ensemble. Si la personne veut juste prendre la technologie et s'asseoir dessus et se virer de bord puis licencer sans faire aucuns développements…c'est pas vraiment l'impact qu'on veut…Donc il faut que je voie qu'il y ait aussi certains prémisses de ce côté-là. »* ***CAS HUMA-IR-BD***

> *« (…) quand on voit que notre collaborateur n'est pas si collaborateur que ça on laisse tomber et quand on voit qu'on a une collaboration qui fonctionne bien, qui me permet moi d'atteindre mes objectifs en même temps que j'espère que mon collaborateur a atteint ses objectifs aussi ! C'est notre plus grande motivation pour collaborer avec quelqu'un. »* ***CAS CIBLE-Ent-CSO***

Pour autant, il n'en reste pas moins vrai que les compétences scientifiques et la compréhension du partenaire s'avèrent bien évidemment indispensables; et dans chacun de nos cas, elles ont naturellement eu leur importance en début de relation.

- **<u>Le cas CIBLE</u>**

Pour l'entreprise comme pour l'institut, les compétences scientifiques du partenaire ont permis d'instaurer un véritable respect et une certaine confiance dans la relation. À plusieurs reprises, les dirigeants de l'entreprise ont effectivement fait mention des **compétences** et de l'expertise du [docteur A] en soulignant ***la réputation*** de celle-ci dans le domaine du cancer ovarien *(« une pionnière dans le domaine de l'oncologie* », « *une réputation de leader mondial dans ce qu'elle fait* », « *figure d'autorité dans le domaine », « un chercheur de grand calibre »*) ou en faisant références aux avancées scientifiques de l'institut (***performance actuelle***). La directrice, quant elle, a également souligné les compétences particulières de l'entreprise :

> *« Eux autres ont des grandes compétences scientifiques aussi de leur côté ! Donc il y a un respect mutuel de ce côté-là. Parce qu'ils ont des compétences dans des domaines qui ne sont pas notre spécialité (…) »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

Par ailleurs, au-delà de ces compétences, il faut aussi reconnaitre que **la compréhension stratégique** de la directrice a également contribué à instaurer une certaine confiance dans la collaboration. Comme le mentionne le Président de l'entreprise, dans une relation avec un institut il faut effectivement s'assurer que les chercheurs comprennent bien les enjeux auxquels doivent faire face l'industrie et inversement :

> *« Ce qui est important pour maintenir une relation avec un milieu académique, ben je pense qu'il faut comprendre l'esprit du chercheur académique. (…)*

> *Donc, ce qui compte le plus pour lui souvent, c'est de faire la publication scientifique sans peut-être avoir le même souci de l'impact sur la commercialisation éventuelle de sa découverte. Alors il y a eu beaucoup d'erreurs de faites comme ça. Et ça, c'est bien important lorsqu'on établit quelle relation on a dans le milieu scientifique, que ce soit pas le cas, que le chercheur comprenne aussi nos obligations. »* ***CAS CIBLE-Ent-CEO***

Aussi, comme le soulignent les dirigeants, le fait que la directrice de l'institut soit particulièrement intéressée à transférer les connaissances en milieu clinique et qu'elle ait déjà vécu des ***expériences antérieures*** avec l'industrie a grandement influé dans la décision de s'associer avec l'institut :

> *« La raison qui a justifié ce lien là [c'est que le docteur A]a été très très clairvoyante pour s'immiscer dans le monde de l'oncologie en ayant montré énormément d'ouverture par rapport à des collaborations avec le secteur clinique, donc c'est une personne qui connait l'industrie. »* ***CIBLE-Ent-CSO***

> *« C'est quelqu'un qui comprend les enjeux de l'industrie, qui est capable d'amener des livrables à terme, donc une personnalité avec laquelle on a été capable de faire affaire étroitement. »* ***CAS CIBLE-Ent-CEO***

- **<u>Le cas HUMA</u>**

Pour l'ensemble de nos interlocuteurs, les **compétences** scientifiques mais également managériales du partenaire ont aussi contribué à instaurer un climat de confiance dans la relation. Que ce soit lors de l'évaluation de l'entreprise, en reconnaissant les ***performances actuelles*** de celle-ci, ou lors des négociations, ces deux types de compétences se sont avérés déterminants pour l'institut de recherche :

> *« Je pense qu'un des points importants c'était qu'on se reconnaissait mutuellement nos compétences, parce qu'on regardait l'équipe [du CEO] du côté affaires, bon ça faisait pas de doute, c'était quand même quelqu'un qui avait participé dans le développement de produits dans une compagnie bien connue…Du côté scientifique aussi, [le CSO] était quelqu'un qui avait une très grande crédibilité scientifique. Parce que c'est important lorsqu'on s'embarque dans un projet de cette nature là, qu'on sente qu'il y a une certaine maturité du côté affaire et du côté scientifique. Parce que au niveau de la compréhension au niveau des problématiques qui vont survenir, qui surviennent toujours, c'est important qu'on puisse avoir un dialogue d'égal à égal jusqu'à un certain point. »* ***CAS HUMA-IR-BD***

> *« "X" is a fine negotiator and he is a good business man too. Would I want my technology to be in a company where I think what they had in this company it's*

> *not a good negotiator? No! I prefer to deal with a good negotiator and a pretty tough guy. »* ***CAS HUMA-IR-Ch***

Du côté de l'entreprise, c'est davantage la ***réputation*** de l'institut et plus particulièrement celle de la chercheure principale du groupe cancer, qui a été évoquée :

> *« On est ultra-chanceux de travailler avec une scientifique comme [elle] qui a une réputation mondiale dans son domaine ! C'est un leader incontesté dans ce qu'elle fait! »* ***CAS HUMA-Ent-CEO***

Hormis les compétences des partenaires, **la compréhension scientifique et stratégique** de l'entreprise s'est également avérée importante pour l'institut. À plusieurs occasions le responsable en développement des affaires ou bien encore la chercheure principale ont effectivement mentionné qu'il était particulièrement important pour une entreprise de bien comprendre la technologie sur laquelle elle souhaitait travailler et de bien établir la façon dont elle souhaitait la faire avancer :

> *« Everybody has to be very knowledgeable and everybody has to have clear expectations. If somebody expecting too much of the other one.. If you don't understand each other expectations it's not gonna work well. So you have to understand each other! »* ***CAS HUMA-IR-Ch***

> *« For my side, when they start to scratch on the scientific side on the research side at some points because of incomprehension's, because... because company didn't do her homework or have a technology and they don't exactly sure what they have in their hands and they've got any assumptions that is supposed to be this and that and it's not...you just scratch! »* ***CAS HUMA-IR-Ch***

> *« Les gens dans la compagnie doivent avoir une bonne compréhension de ce qu'ils ont entre les mains, de ce qu'ils veulent faire et de ce que nous, nous pouvons faire pour eux et comment on va fonctionner pour le faire ! Alors quand c'est là déjà au niveau scientifique, ça permet au projet de marcher de façon beaucoup plus normale, plus facilement au niveau scientifique et au niveau business la conséquence c'est que c'est plus smooth aussi ! Parce que si ça accroche de l'autre côté, ça va rebondir dans mon bureau ! »* ***CAS HUMA-IR-BD***

- **<u>Le cas MOLÉCULES</u>**

Pour les dirigeants de l'entreprise, comme pour le directeur de l'institut**, les compétences** du partenaire ont, là encore, permis d'instaurer un réel climat de confiance par rapport à la relation de collaboration. Pour nos interlocuteurs, en effet, il ne faisait aucun doute qu'au vu des percées scientifiques réalisées par le « Docteur B » et ses nombreuses implications dans

l'industrie (***performance actuelle***) celui-ci possédait des compétences scientifiques et managériales solides :

> *« [Le docteur B] est un scientifique extrêmement brillant. Il a développé une plateforme incroyable qui pourrait s'avérer révolutionnaire si l'on peut effectivement prouver que les molécules qu'il a identifiées peuvent effectivement réduire certaines tumeurs cancéreuses.»* ***CAS MOLÉCULES-Ent-VPR***

> *« Il est impliqué dans toutes sortes de projets et il a même fondé il y quelques années une petite spin-off qu'il a d'ailleurs réussi à vendre par la suite.»* ***CAS MOLÉCULES-Ent-CEO***

De son côté également, le docteur B, a aussi été en mesure d'apprécier les compétences scientifiques de l'entreprise et plus particulièrement celles du VP de la recherche étant donné que tous deux avaient travaillé ensemble par le passé (***expériences antérieures***) :

> *« Je connais très bien le VP de recherche, on a une relation de confiance énorme. En fait il avait travaillé dans mon laboratoire (…) Il a été impliqué dans le développement de la plateforme, c'est quelqu'un de très compétent. »* ***CAS MOLÉCULES-IR-Dir***

En outre, au-delà de ces compétences, **la compréhension scientifique** de l'entreprise a également facilité le rapport de confiance que pouvait entretenir le directeur de l'institut envers le projet. Étant donné l'expérience négative vécue par celui ci dans le passé, en raison d'une mauvaise appréciation des objectifs scientifiques de la part de l'entreprise partenaire, le fait que les dirigeants partagent dans ce projet la même vision scientifique et s'accordent sur les étapes à entreprendre a nécessairement favorisé une certaine confiance envers le projet:

> *« Je pense qu'il y avait un sentiment mutuel qu'on était sur le même diapason, et ça c'est formidable ça! Parce …quand on sent qu'on n'est plus sur le même diapason, ben en fait, là alors, ça fait que chacun commence à douter de l'autre. (…) comme je vous disais tout à l'heure, [quand j'ai été impliqué dans l'entreprise Omega pour un autre projet], le dirigeant voulait pousser dans le développement de la molécule alors que je pensais au contraire qu'il fallait d'abord bien comprendre son mécanisme d'action.(…) Et en fait, lui, voulait passer à côté de cet élément là. (…) Il peut être un excellent homme d'affaires mais pas nécessairement un excellent scientifique! Alors je pense que sur le plan scientifique des fois on peut se sentir qu'on est poussé vers quelque chose sans vraiment avoir une croyance que ça va vraiment fonctionner, parce que le travail n'est pas complété encore, et ça ça peut mal tourner… »* ***CAS MOLÉCULES-IR-Dir***

En fait, que ce soit dans le cas MOLÉCULES ou dans le cas CIBLE, les expériences antérieures ont davantage contribué à instaurer une confiance cognitive dans la relation. Il est vrai que dans chacun de nos cas, très peu ou pas d'éléments d'ordre affectif ont influé dans la décision de s'engager dans le projet.

7.1.1.4 Le très faible impact de la confiance affective

Dans chacun des cas, en dépit du fait qu'il ait pu y avoir des relations personnelles (comme dans le cas Cible ou le cas Molécules) ou professionnelles (comme dans le cas Huma) avec certains membres de l'organisation partenaire, à aucun moment les éléments d'ordre affectif n'ont interféré dans la décision de collaboration.

Même si certains répondants ont mentionné que ces relations leur avaient permis d'apprécier l'honnêteté du partenaire et avaient contribué à créer certaines affinités, ils ont surtout souligné qu'elles avaient davantage concouru à évaluer les compétences et la compréhension de celui-ci :

> *« C'est sûr que j'avais une connaissance profonde de ce milieu là, ayant fait auparavant ma thèse de doctorat à l'Institut et avec [le docteur A. Mais la raison qui a justifié ce lien là c'est avant tout parce que [le docteur A] a été très très clairvoyante pour s'immiscer dans le monde de l'oncologie en ayant montré énormément d'ouverture par rapport à des collaborations avec le secteur clinique ».* ***CAS CIBLE-Ent-CSO***

> *« Je pense que les relations privilégiées [du CSO] n'ont pas donné de faveurs à [l'entreprise] comme telle, mais c'est plus au niveau de la personnalité. [Le CSO] pouvait savoir la personnalité du [docteur A], c'est quelqu'un qui comprend les enjeux de l'industrie, qui est capable d'amener des livrables à terme. »* ***CAS CIBLE-Ent-CEO***

> *« Connaitre [le Docteur B], c'est sûr que ça aide mais c'est pas nécessairement un pré-requis considérable considérant toutes les alliances qu'il a déjà avec d'autres compagnies.»* ***CAS MOLÉCULES-Ent-VPR***

> *« Ben moi je connaissais bien le CEO. Dans d'autres vies, à l'époque justement je travaillais dans des biotechnologies et le CEO était en développement des affaires pour la compagnie lambda et on se voyait assez régulièrement à certaines conférences, in the health licences aussi… des choses comme ça, alors on avait déjà certaines affinités…et l'un comme l'autre on était en mesure d'apprécier nos compétences. »* ***CAS HUMA-IR-BD***

En somme, en début de relation, pour chacun des trois cas d'alliance étudiés, ce sont principalement des éléments reposant sur une confiance calculée et cognitive qui ont motivé les partenaires à vouloir s'investir dans le projet.

Dans la section suivante, nous identifierons les formes de confiance qui se sont principalement développées en cours de relation en portant une attention particulière aux éléments significatifs qui ont participé à leur développement.

7.1.2. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE

Pour faciliter l'identification des formes de confiance qui se sont davantage développées dans le courant de la collaboration, nous nous sommes à nouveau appuyée sur notre outil conceptuel et méthodologique et avons analysé, dans un premier temps, les fréquences de citations des différents éléments présents dans notre outil.

7.1.2.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas

Dans un premier temps, nous avons tout d'abord cherché à identifier les formes de confiance qui avaient davantage été mentionnées par nos différents interlocuteurs pour caractériser leur relation de collaboration. Le tableau ci-après recense ainsi, pour chacun de nos cas, la fréquence des occurrences des différentes formes de confiance *ex-post* qui ont été mentionnées par chacun de nos interlocuteurs.

Tableau XXXIX : Formes de confiance *ex-post* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques verticales ascendantes

	CONFIANCE AFFECTIVE EX-POST	CONFIANCE COGNITIVE EX-POST	CONFIANCE CALCULÉE EX-POST
P 1: CAS CIBLE-Ent-CEO.rtf	2	3	2
P 2: CAS CIBLE-Ent-CSO.rtf	8	8	6
Pour l'entreprise	10	11	8
P 3: CAS CIBLE-IR-Dir.rtf	6	8	6
Pour l'institut	6	8	6
CAS CIBLE	16 (33%)	19 (39%)	14 (29%)
P 4: CAS HUMA-Ent-CEO.rtf	1	1	1
P 5: CAS HUMA-Ent-CSO.rtf	2	5	3
Pour l'entreprise	3	6	4
P 6: CAS HUMA-IR-Ch.rtf	3	7	1
P 7: CAS HUMA-IR-Dir.rtf	0	0	1
P 8: CAS HUMA-IR-BD.rtf	10	14	5
Pour l'institut	13	21	7
CAS HUMA	16 (30%)	27 (50%)	11 (20%)
P10: CAS MOLECULES-Ent-CEO.rtf	5	3	1
P11: CAS MOLECULES-Ent-BD.rtf	2	4	0
Pour l'entreprise	7	7	1
P 9: CAS MOLÉCULES-IR-Dir.rtf	8	8	2
Pour l'institut	8	8	2
CAS MOLÉCULES	15 (45%)	15 (45%)	3 (10%)
TOTAL DES CAS	47 (34%)	61 (45%)	28 (21%)

À partir de ce tableau, nous pouvons remarquer ici encore une convergence dans les formes de confiance telles qu'elles ont été vécues et ressenties par les partenaires dans le courant de la relation. De manière générale, nous constatons une évocation plus fréquente de la confiance

cognitive suivie par la confiance affective et calculée. Parmi les principaux éléments qui ont participé au développement de chacune de ces formes, les trois figures ci-après recensent les caractéristiques qui ont été évoquées par nos interlocuteurs ainsi que les principales modalités qui ont contribué au développement de celles-ci.

Figure 31 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans le cas CIBLE

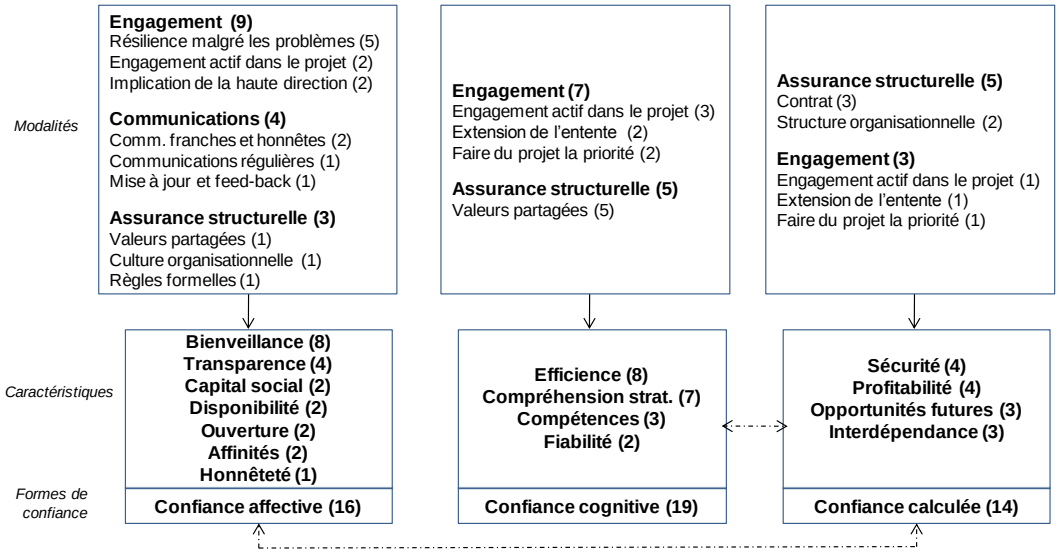


Figure 32 : Modalités et caractéristiques mentionnés dans le cas HUMA

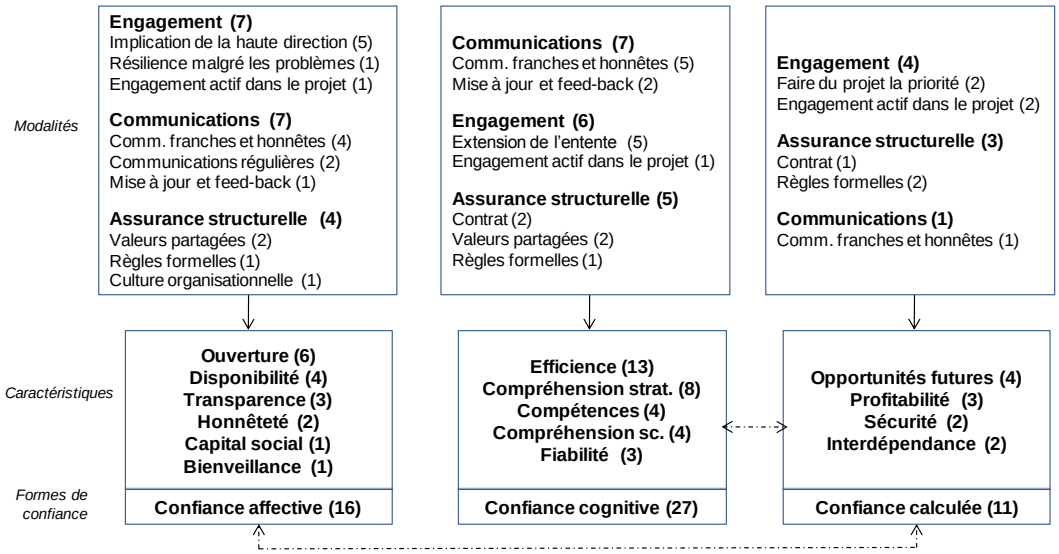
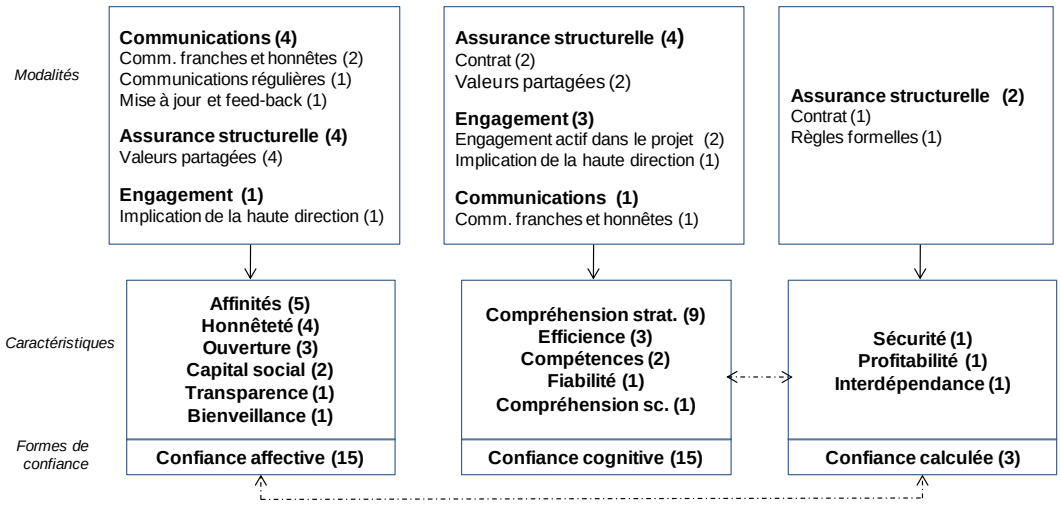


Figure 33 : Modalités et caractéristiques mentionnés dans le cas MOLÉCULES



À la lumière de ces trois figures, nous ne sommes pas surprise de constater que la confiance cognitive a majoritairement influé dans le courant de la relation. Étant donné que ces trois accords visaient à faire avancer la recherche, il est, en effet, logique de constater que l'efficience du partenaire et la compréhension de celui-ci aient été particulièrement importantes pour chacune des organisations. En outre, nous pouvons également noter que la confiance affective, qui n'a eu que très peu d'impact au départ des relations, s'est avérée particulièrement importante au cours de la collaboration, dans chacun des trois cas d'alliance étudiés. Finalement, seule la confiance calculée semble s'être maintenue à un certain niveau en apparaissant toutefois beaucoup moins importante que les deux autres formes de confiance.

Nous proposons dans les sections suivantes d'analyser, à la lumière de ces résultats, les principaux éléments qui ont participé au développement de chacune de ces formes et ce, pour chacun des trois cas d'alliance que nous avons étudiés.

7.1.2.2 La prédominance de la confiance cognitive

Dans chacun de nos cas, la confiance cognitive a largement prédominé dans le courant de la collaboration et, pour nos différents interlocuteurs, ce sont principalement l'efficience et la compréhension stratégique qui sont parvenues à renforcer cette forme de confiance. Par contre, les éléments (modalités) qui ont contribué au développement de ces deux caractéristiques

(l'efficience et la compréhension du partenaire) sont sensiblement différents dans chacune des alliances étudiées.

- **<u>Le cas CIBLE</u>**

Parmi les éléments qui ont contribué à renforcer **l'efficience,** les dirigeants de l'entreprise, tout comme la directrice de l'institut, ont principalement mentionné ***l'engagement actif*** du partenaire dans le projet et ***la priorisation*** de celui-ci. Tout au long de nos échanges, la directrice de l'institut s'est dite, en effet, particulièrement confiante dans l'avancement des travaux car l'entreprise partenaire s'engageait totalement dans le programme de recherche. De la même manière le Président de l'entreprise a également souligné l'engagement actif du "docteur A" dans le projet et l'avancement considérable qui avait déjà été réalisé :

> *« Je dirais aussi que le [docteur A] c'est quelqu'un qui en mène large, qui s'est complètement investi dans le projet et qui a été fidèle aux promesses faites dans les différents contrats. Donc compétences scientifiques évidemment incontestables et output incroyable au niveau des travaux. »* ***CAS CIBLE-Ent-CEO***

Par ailleurs, le fait que le projet se soit ***étendu à plusieurs autres ententes*** témoigne aussi de l'efficience de la relation :

> *« Nous on a généré beaucoup de découvertes avec eux...Et d'ailleurs, à la fin du projet, la décision a été prise de continuer à travailler avec [l'entreprise] sur une base contractuelle. On parle même maintenant de nouveaux programmes…pour lesquels notre recherche est assez mature, donc on commence à reparler de refaire des demandes ensemble… »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

En outre, au-delà de l'efficience, la compréhension des objectifs et des contraintes du partenaire a également participé au développement de la confiance cognitive. Parmi les éléments qui sont parvenus à renforcer la compréhension stratégique des partenaires, les valeurs partagées (assurance structurelle), ou plus exactement, le partage des visions et des points de vue a considérablement renforcé cette compréhension, comme en témoigne le CSO de l'entreprise :

> *« Je pense que c'est des questions de vision, ensemble on a réussi à aligner nos priorités. Je me rappelle, par exemple, avoir eu des discussions très très sérieuses avec [le docteur A] en un inimaginable moment donné, dans un fond de laboratoire, sur comment irait un essai clinique et tout ça… et elle m'a dit : Wow ! Je vais te ramener à ta réalité là, et je vais te parler de set-up des essais cliniques et on va ralentir tes ardeurs. Donc c'est important d'avoir ces opinions là aussi ! Et puis, elle, elle sait que je suis très réceptif à ces avis là et*

> *que je ne vais pas m'entêter à dire non, non, ça va fonctionner comme ça… »* ***CAS CIBLE-Ent-CSO***

- **Le cas HUMA**

Pour nos différents interlocuteurs, les communications régulières, franches et honnêtes ont permis d'avancer considérablement dans les travaux ce qui a nécessairement eu pour impact de renforcer l'efficience et par là même, la confiance cognitive.

> *"We tested it in breast cancer and they tested it in other cancers. And they have very good results so far! (...) So it helped us for the comprehension we have. (...)So we have sent them our new data on the breast cancer, and they sent us their data on pancreatic cancer and...So it's definitely back enforced which is nice and you see I like their team!"* ***CAS HUMA-IR-Ch***

> *« En fait, on fait des mises à jour régulières. On a d'ailleurs fait une mise à jour, vendredi, il y a 2 semaines devant une grande équipe de [l'Institut] et je pense qu'ils ont été vraiment très très satisfaits de ce qu'ils ont entendu. (…)Donc c'est d'avoir fait maturer ce projet là avec tout le sérieux requis pour y arriver. »* ***CAS HUMA-Ent-CSO***

En outre, comme l'humanisation des anticorps sur le cancer de la prostate et le cancer du sein a été complétée avec succès, cela a bien évidemment généré une ***extension de l'entente*** vers des projets du même genre et dans divers champs thérapeutiques.

> *« Donc eux avaient des modèles expérimentaux mais limités à des pathologies de souris, alors nous on a fait beaucoup de validation maintenant sur des tumeurs humaines. On s'est concentré au départ sur le cancer de la prostate et maintenant on a des résultats fabuleux dans le domaine du cancer pancréatique et dans le cancer du poumon. En fait on a plusieurs projets en cours avec eux, parce qu'on a réussi à compléter l'humanisation [de l'anticorps X]. »* ***CAS HUMA-Ent-CEO***

> *« Ça a pris beaucoup d'expansion! Parce que ce qu'on a fait, l'humanisation d'anticorps, pour nous c'était presque une étude de faisabilité! C'était une première dans notre cas, autant pour eux que pour nous! Et puis maintenant ben y a d'autres projets du même genre avec eux. Ca a ouvert la porte à plus d'ententes du même genre avec eux parce que ça a fonctionné. En ce moment on a au-dessus de 15 ententes avec eux ! On a commencé avec des ententes de développement simples sur lesquelles on a fait des extensions, des amendements, des ajouts, on a rajouté d'autres licences etc. Donc vraiment de ce côté-là on a bâti une relation ! »* ***CAS HUMA-IR-BD***

Par ailleurs, hormis l'efficience de la relation, il faut également mentionner que **la compréhension des objectifs stratégiques** des deux organisations s'est révélée particulièrement importante en cours de relation. À un certain moment, l'entreprise et l'institut ont effectivement rencontré un problème qui les a conduits à clarifier leur compréhension mutuelle des objectifs et des caractéristiques de l'entente. L'institut avait réussi, en effet, en marge du projet à découvrir un peptide (*companion diagnostic*) pouvant s'avérer très utile au diagnostic des cancers sur lesquels travaillaient les deux organisations. Or, bien que celui-ci ait fait part de cette découverte à l'entreprise et que celle-ci se soit montrée particulièrement intéressée, aucune volonté formelle d'acquérir le peptide en question n'avait été signifiée par l'entreprise. Aussi, comme l'institut souhaitait faire avancer rapidement la technologie découverte, la décision a été prise de la breveter et de la présenter publiquement à un grand symposium réunissant pas moins de 300 entreprises de biotechnologie à travers le monde. Cette présentation publique a alors été très mal perçue par l'entreprise partenaire (présente au symposium) tant au niveau de la forme, (puisqu'il n'y avait eu aucune consultation préalable concernant cette présentation), qu'au niveau du fond (l'entreprise était effectivement convaincue que cette technologie faisait partie du contrat d'alliance). Finalement, à force de discussions, de plusieurs ***communications franches et honnêtes***, qui ont ***impliqué les principaux dirigeants*** des deux organisations, les partenaires sont finalement parvenus à s'entendre sur les termes et les implications du ***contrat*** et à avoir une meilleure compréhension stratégique de leurs implications mutuelles, comme le soulignent à cet égard le responsable du développement des affaires et la chercheure principale de l'institut :

> *"We had a main meeting with everybody involve so we have an understanding of what was the situation and what was the appropriate direction we wanted to take."* ***CAS HUMA-IR-Ch***

> *« Bon, ce qu'on a fait d'abord ça a été une vive discussion (rires) le lendemain les cartes ont été mises sur table (rires) avec les chercheurs principaux impliqués, le directeur du secteur, moi-même du côté des affaires pour vraiment arrivé à voir un peu, d'une part qu'est ce qu'on avait dans les mains et qu'est ce que eux voulait. Et puis aussi <u>toutes les questions d'interprétations de l'entente</u> ce qui en faisait partie ou pas. Et là, il y a eu des messages qui sont passés qui n'étaient pas toujours nécessairement au gout de l'un ou de l'autre…c'est sûr que du côté de [l'entreprise] on aurait aimé avoir quelque chose de très très large, quelque chose de très très clair dans la description de ce qu'on donnait… Je pense que de ce côté-là il y a eu vraiment une mise à l'heure des pendules mutuelles.(…)*

> *Et ça c'était vraiment une question d'interprétation de l'entente…ça c'était plus au niveau commercial, si je peux dire au niveau business. [L'entreprise] ce qu'ils ont licencié c'est quelque chose qui s'attaque aux métastases donc aux cellules qui deviennent métastasiques et pour eux, dans ce cas là, on parle de la cible [X] et ce qu'on a fait pour eux c'est un anticorps [Y]. Dans les droits qu'on leur a donné ce sont les droits qui sont reliés à leur anticorps pour l'application anti-métastasique avec la cible [X], donc c'est des droits qui sont très bien définis.(…) Alors quand on donne un droit par exemple, dans le cas de [l'entreprise] si c'est un anticorps qu'on leur a licencié, je ne peux pas leur donner des droits sur une petite molécule qu'on n'a pas encore!(…)*
>
> *Alors de ce côté-là, il y a eu une confrontation je dirais……Entre qu'est ce qui est dans le brevet et qu'est ce qui ne l'est pas (…) et puis aussi le fait qu'ils ont vu que c'était public, ben je pense que ça a créé une vague de panique chez eux…Pas nécessairement pour la valeur de la technologie mais plus pour une question de perception ! Est-ce que nos investisseurs vont percevoir que ça peut être problématique? (…) et de ce côté-là… oui là, on est d'accord avec eux ! Effectivement oui, ça peut être perçu d'une façon négative ! ça peut avoir une connotation négative et effectivement c'était peut être pas la meilleure chose de le montrer de cette façon là sans avoir au moins la chance de dire écoutez si on n'a pas de vos nouvelles d'ici 1 semaine ou 2 semaines, nous on le présente point! »* ***CAS HUMA-IR-BD***

En somme, si la confiance a été ébranlée à un certain moment, les discussions qui ont ensuite eu lieu entre les principaux dirigeants des deux organisations partenaires ont permis de clarifier les objectif stratégiques et la vision commune à adopter, ce qui a nécessairement eu pour effet de souligner l'importance de la confiance cognitive.

- **<u>Le cas MOLÉCULES</u>**

Pour l'entreprise comme pour l'institut, c'est plus particulièrement la **compréhension des objectifs stratégiques** qui s'est avérée importante et celle-ci s'est véritablement manifestée au cours de la formalisation du ***contrat d'alliance***. À plusieurs reprises, en effet, les dirigeants des deux organisations ont mentionné à quel point ils avaient apprécié leur adéquation rapide sur les termes de l'entente :

> *« Il y a énormément de pression de la part des entreprises à aller vite, à livrer les jalons ! De telles sortes que ça occupe énormément de votre temps. Alors nécessairement j'ai fait part de ma disponibilité [au dirigeant], j'ai été très honnête là-dessus et du niveau de mon implication…Alors ensemble, on a établi de manière raisonnable pour les deux, les principaux milestones et les termes de l'entente.»* ***CAS MOLÉCULES-IR-Dir.***

> *« Je pense que ce qui a aidé c'est que sa première proposition de départ…. [Le docteur B] nous a envoyé une proposition pour commencer le bal. Ca peut commencer aussi de notre part mais dans ce cas là, c'est lui qui nous a fait une proposition. Elle était quand même dans le domaine de ce qu'on jugeait raisonnable, elle n'était pas déraisonnable ! Donc on a parlé d'ajustements et tout ça…(…) alors ça a aidé beaucoup parce que si on était parti avec quelque chose de complètement déraisonnable ça n'aurait probablement pas abouti.»* ***CAS MOLÉCULES-Ent-CEO***

En outre, les deux organisations partenaires ont également souligné leur ***engagement actif*** dans le projet et se sont montrées particulièrement satisfaites de **l'efficience** de leur relation. Comme le mentionne à cet égard le directeur de l'institut, cette implication mutuelle a effectivement permis d'aboutir rapidement à des résultats significatifs :

> *« Donc moi, j'étais vraiment impliqué au niveau scientifique à essayer de lui fournir des résultats qui l'aideraient à aller de l'avant et sécuriser les investisseurs à poursuivre leurs investissements. Alors <u>ensemble</u> on a pu véritablement comprendre le mécanisme d'action qu'ils ont acquis, alors ça c'est assez stratégique, ça je pense !* ***CAS MOLÉCULES-IR-Dir.***

Par ailleurs, au-delà de l'efficience et de la compréhension stratégique des partenaires, d'autres éléments davantage reliés à la confiance affective se sont également avérés importants pour les organisations impliquées dans les trois alliances stratégiques étudiées.

7.1.2.3 L'importance de la confiance affective

Dans chacun des trois cas d'alliance, différents éléments ont contribué à instaurer une plus grande confiance affective entre les partenaires.

- **<u>Le cas CIBLE</u>**

Au cours de la collaboration, la confiance affective s'est avérée particulièrement importante et ce, principalement en raison de la bienveillance et de la transparence démontrées par les organisations partenaires.

Pour l'entreprise d'abord, la bienveillance de l'institut a été grandement appréciée lorsque celle-ci a connu des revers financiers la contraignant à ralentir ses opérations et à limiter ses investissements. En 2005, en effet, l'entreprise a souffert d'un manque de fond considérable qui l'a conduit à congédier la moitié de son personnel et à reculer certains de ses paiements.

Pourtant, durant cette période, malgré l'arrêt des paiements, l'institut s'est montré particulièrement compréhensif et n'a pas cherché à quitter le projet. Aussi, pour les dirigeants, l'engagement de l'institut et sa résilience face aux problèmes financiers a véritablement permis de renforcer la relation :

> *« Je dirais qu'il y a du monde qui a démontré de la patience, par rapport au fait qu'ils ne nous ont jamais fait faux bonds, qui comprenaient vraiment ce qui se passait. Nous, ça a été dur pour nous… il a fallu réduire la taille de l'équipe dès le retour des vacances de Noël, fin 2004… monter des mises à pieds, réduire de 50% les forces pour maintenir les contrats qui étaient en place… »* ***CAS CIBLE-Ent-CSO***

> *« Il y a eu des moments où les paiements qui devaient venir [à l'institut] pour différentes activités ont été retardés pendant très longtemps ! Mais bon…on croyait [l'entreprise] dans la mesure où ils étaient capables d'avoir leur financement afin de nous payer tout l'argent qui était dû. Alors, on n'a pas, à ce moment là, arrêté nos activités de recherche en commun, on a jonglé avec l'argent qu'on avait sous nos mains…. Et on a été un peu créatif durant cette période là pour ne pas perdre notre personnel et à la fin tout s'est bien terminé. L'argent a été transféré donc c'était une confiance qui était bien placée finalement ! Mais bon, il fallait y croire ! Parce que je veux dire…ça aurait été une personne différente on aurait pu dire bon ! On ferme la boite, on arrête notre relation, vous nous avez pas payé, on arrête ces activités là. Alors c'est sûr que ça nous a pris premièrement une confiance dans la boite, deuxièmement on croyait honnêtement que les difficultés financières qu'ils avaient été vraies ! Je veux dire qu'ils ne nous racontaient pas d'histoire pour nous faire danser…. Donc ça a été une période où ça a été plus dur. Mais on a été patient…! »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

De son côté également, l'entreprise a fait preuve de bienveillance envers l'institut en l'aidant par exemple dans certains travaux de recherche qui n'étaient pourtant pas en lien avec la collaboration :

> *«Il y avait des choses qui étaient difficiles à réaliser dans son laboratoire et nous, nous avions l'expertise, pour leur montrer les protocoles, s'assurer d'un transfert technologique adéquat et tout ça…Donc c'est à double sens ces choses là. »* ***CAS CIBLE-Ent-CEO***

Par ailleurs, au-delà de ces actes de bienveillance, la grande transparence des partenaires a également contribué à renforcer la confiance affective. Pour les deux organisations, les communications honnêtes, franches et régulières ont effectivement permis de renforcer les liens de collaboration, comme le souligne si justement la directrice de l'institut :

> *« Pour qu'une collaboration fonctionne c'est très important d'être transparent et d'avoir confiance ! En recherche il faut partager nos connaissances au moment où on les génère. Il faut être capable d'avoir une discussion franche… Nous, nos découvertes on les a partagé avec [l'entreprise] et [l'entreprise] également a partagé les siennes car ils n'avaient pas de modèle pour tester leurs hypothèses et ils avaient besoin de continuer le partenariat pour vraiment creuser et valider leur découverte. Donc on savait qu'il fallait maintenir à long terme notre relation de confiance. Parce que nous on dévoilait nos découvertes à la compagnie et eux également ! Donc la transparence va des deux bords ! »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

- **<u>Le cas HUMA</u>**

Au cours de la relation, c'est davantage l'ouverture et la disponibilité du partenaire qui a permis d'instaurer une plus grande confiance affective.

Dans le cas HUMA, lorsque l'institut a découvert un nouveau peptide et que le problème d'interprétation de l'entente est survenu, nos différents interlocuteurs ont effectivement mentionné à quel point ils avaient apprécié l'implication rapide de la haute direction, la franchise des communications et l'ouverture dont avait fait preuve in fine l'organisation partenaire :

> *« En bout de ligne il ont quand même montré de l'ouverture par rapport à la question d'acquérir une deuxième licence (…) et nous, de notre côté, ben on a bien compris que c'était effectivement pas la meilleure stratégie...(…) C'est vrai que c'était notre propriété mais il faut bien comprendre qu'on est dans le même lit ! Avec eux, on veut que le développement fonctionne, la dernière chose qu'on voudrait c'est qu'il manque une ronde de financement parce qu'on amène un produit qui les fait paraitre comme étant désorganisé au niveau de la propriété intellectuelle, parce qu'en bout de ligne on veut que la compagnie réussisse.(…)Alors je pense que c'est très important dans une relation comme celle-là d'avoir une approche positive et constructive. »* ***CAS HUMA-IR-BD***

> *« L'autre chose, qui est important c'est de sentir que l'autre est à l'écoute, que ce soit des problèmes au niveau de la facturation, au niveau de telle affaires…alors, par exemple avec eux, à un certain moment, il y a eu une confusion entre ce qu'on pensait recevoir et ce qu'on recevait réellement, alors on a essayé ensemble d'éliminer ces problèmes là.(…)»* CAS HUMA-Ent-CEO

En outre, le fait que les partenaires fassent preuve d'autant de disponibilité en s'impliquant activement dans le projet a permis, avec le temps, de solidifier les relations et de renforcer nécessairement la confiance affective, comme le souligne, à cet égard, le responsable en développement des affaires de l'institut :

> *« Alors normalement le [CEO de l'entreprise] et moi, on s'implique quand les choses commencent à prendre de l'expansion ou quand on souhaite faire une entente supplémentaire…ou quand on doit faire face à un problème. (…) je crois qu'on arrive à un certain point justement où on se connait mutuellement, quand [le CEO] a une demande particulière au niveau du contrat qui va arriver, on sait que ça va se faire, on sait que ça va se réaliser ou s'il y a un problème on va rapidement lever le drapeau. »* CAS HUMA-IR-BD

- **Le cas MOLÉCULES**

Dans ce cas particulier, si l'on se réfère à la fréquence des éléments mentionnés par les deux organisations, il semblerait que la confiance affective ait présenté une aussi grande importance que la confiance cognitive dans le courant de la collaboration. À maintes reprises, en effet, les dirigeants interrogés ont fait état de plusieurs éléments d'ordre affectif pour qualifier leur relation en insistant plus particulièrement sur les affinités qui étaient parvenues à se développer avec différents membres de l'organisation partenaire grâce notamment à la régularité et à la franchise des communications :

> *« Ben moi, je communique plus régulièrement avec le VP de la recherche, alors c'est sûr qu'au fil du temps j'ai développé des liens plus proche avec lui et avec les gens de son équipe ! »* ***CAS MOLÉCULES-IR-Dir.***

> *« J'interagis beaucoup avec [le Docteur B], à chaque fois que j'ai besoin d'un avis ou d'une validation je peux constamment compter sur lui (…) et puis je pense qu'on a beaucoup de plaisir à travailler ensemble ! »* ***CAS MOLÉCULES-Ent-VPR.***

En outre, à bien des égards également, le directeur de l'institut a souligné sa satisfaction de pouvoir ***partager*** avec le dirigeant de l'entreprise des ***valeurs communes*** importantes. Comme celui-ci avait vécu par le passé une expérience de collaboration particulièrement difficile, « le docteur B » s'est donc dit ravi de partager avec le dirigeant une certaine **honnêteté** intellectuelle :

> *« Et je pense que le dirigeant n'a pas essayé de vendre des tapis persans aux investisseurs ! Il a essayé d'être extrêmement honnête, une étape à la fois. Et ça c'est essentiel ! Dans le monde de la biotechnologie il faut être extrêmement prudent parce que il y a énormément de variables inconnues. On peut penser qu'on a un produit qui est extraordinaire mais contrairement au génie où la certitude est beaucoup plus grande, dans le monde pharmaceutique, quand on travaille en relation avec l'humain, il y a énormément plus d'incertitudes…Alors être plutôt prudent et humble c'est quelque chose d'essentiel, sans trop promettre. »* ***CAS MOLÉCULES-IR-Dir.***

Dans le cas MOLÉCULES, il est donc intéressant de constater que ce sont essentiellement des éléments basés sur la confiance cognitive et affective qui ont été mentionnés pour qualifier le développement des relations. Même si le dirigeant de l'entreprise a pu souligner, à un moment donné, la profitabilité de la collaboration et que le directeur de l'institut ait rappelé l'importance de la sécurité et son interdépendance avec l'organisation, il n'en reste pas moins que nos différents interlocuteurs ont tout juste évoqué ces différents aspects reliés à la confiance calculée.

Par contre, dans les deux autres cas, étant donné peut-être la maturité des relations et le fait que ces alliances aient été élargies et reconduites à plusieurs autres ententes, des éléments de nature plus calculatoire ont davantage été mentionnés. Si l'on considère, en effet, la complexité des relations, il ne fait aucun doute que, dans le cas CIBLE et dans le cas HUMA, la reconduction et l'élargissement de ces deux alliances à plusieurs autres types d'ententes a nécessairement amplifié les enjeux pouvant peser sur ces relations. Même s'il faut reconnaitre que ce sont surtout des éléments d'ordre cognitif et affectif qui ont été mentionnés dans chacun de ces deux cas, il ne faut pas non plus nier que certains éléments reliés à la confiance calculée ont aussi continué à avoir leur importance. Comme le souligne si justement l'un des répondants reliés au cas CIBLE, s'il est vrai que « *des relations solides se sont bâties avec plusieurs membres de l'équipe* (…) *malgré cette synergie, on reste toujours un peu méfiant*… » (**CAS CIBLE-IR-Dir**). C'est la raison pour laquelle certains éléments de nature plus calculatoire ont continué à influer quelque peu sur la relation.

7.1.2.4 Le maintien de la confiance calculée

Dans le cas CIBLE comme dans le cas HUMA, ce sont principalement des éléments reliés à la sécurité, à la profitabilité ou à la perspective d'opportunités futures qui ont contribué à maintenir une certaine confiance calculée.

- **Le cas CIBLE**

Pour l'entreprise comme pour l'institut, qui partagent et développent plusieurs découvertes scientifiques dans un domaine hautement critique, la sécurité des relations s'est révélée être un élément particulièrement important. Afin de se prémunir contre tout risque de dévoilement ou d'appropriation, les deux organisations partenaires nous ont effectivement précisé que pour

chaque nouvelle entente, un nouveau contrat de près de 12 pages avait été formalisé, car comme le souligne le CEO de l'entreprise : « *C'est important aussi qu'on puisse bien définir à qui appartient la propriété intellectuelle de façon claire et précise !* ». En outre, comme l'institut avait réalisé par le passé beaucoup de travaux dans ce domaine il était fondamental pour le « docteur A » de bien définir au départ la propriété intellectuelle :

> *« Comme on avait déjà beaucoup de travaux qui avaient été fait (…) on s'est entendu dès le départ avec la compagnie que toute la PI qu'on avait généré avant notre alliance nous appartenait, puis on a bien défini au niveau du projet, au niveau de la PI qui pouvait émaner du projet, qu'elle serait partagée de façon équitable. »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

Par ailleurs, au-delà de la sécurité des contrats, le fait que l'entreprise partenaire ait décidé à un moment donné de se départir de la division d'affaires initialement impliquée dans l'alliance pour ériger, en marge de ses activités, une nouvelle structure organisationnelle[55], a également contribué à sécuriser l'institut sur la conduite de la relation :

> *« Quand ils ont créé une nouvelle structure, je me suis sentie encore plus en sécurité que si c'avait été une collaboration avec [la grande entreprise]. Parce je dois dire que j'étais un peu plus frileuse de cette collaboration là…. Comme on était une activité d'une compagnie qui avait plusieurs activités, c'est clair qu'on était peut être pas leur priorité ! Alors que la création de cette compagnie voulait dire qu'on devenait vraiment l'activité prioritaire. »* ***CAS CIBLE-IR-Dir.***

Hormis la sécurité, il faut aussi mentionner que la profitabilité de la relation a bien évidemment été évoquée à plusieurs reprises par nos répondants. Les multiples ententes qui ont suivi le projet ont nécessairement profité aux deux partenaires de la relation. Pour l'institut, en effet, les ententes réalisées avec l'entreprise ont été bénéfiques, tant sur le plan financier (car plusieurs grandes subventions ont été accordées) que sur le plan scientifique (car plusieurs découvertes ont été générées). De la même manière, pour l'entreprise, l'extension de l'entente à d'autres champs thérapeutiques lui a offert un plus grand éventail d'opportunités. En outre, le fait qu'elle se soit aussi engagée avec l'institut sur d'autres projets de recherche, totalement différents de son champ d'intérêt, pourrait également, selon le Président, lui permettre de bénéficier à terme de tous les droits commerciaux qui pourraient résulter de ces recherches.

---

[55] L'alliance CIBLE impliquait initialement l'institut de recherche en cancérologie et l'une des divisions d'affaires d'une grande entreprise de biotechnologie québécoise. Mais lorsque Génome Canada a accordé aux deux organisations une très grosse subvention de recherche pour poursuivre les travaux, l'entreprise a finalement décidé de se départir des activités de cette division d'affaires pour fonder une nouvelle entreprise intégralement dédiée au projet.

- **Le cas HUMA**

Même si les deux organisations partenaires entretiennent déjà plusieurs types d'ententes, la perspective que pourrait encore offrir d'autres opportunités futures a principalement été évoquée. À bien des égards, en effet, les dirigeants des deux organisations nous ont signifié qu'il était particulièrement important pour eux, de s'engager activement dans le projet en faisant de celui-ci la priorité de façon à pouvoir maintenir ces relations dans le futur :

> *« Donc le but, dans un cas comme [celui de l'entreprise], c'est de leur donner vraiment un traitement privilégié, parce que il y a aussi de leur côté une volonté de poursuivre avec nous ! Pas juste sur ce projet là mais sur d'autres projets qui viennent, donc ils nous voient comme un joueur….C'est sûr que pour nous c'est plus intéressant au niveau affaires comme au niveau scientifique de dire on est là pour le long terme on va vous aider peut être sur plusieurs projets mais on va vous aider sur le long terme. (…) Alors c'est beaucoup plus constructif. On veut vraiment construire une relation avec [l'entreprise].»* CAS HUMA-IR-Dir.

> *« Autrement dit, tous les gens qui nous entourent, ces gens là c'est important qu'on entretienne des relations comme ça ! Parce qu'on veut poursuivre avec eux, parce qu'ils sont stratégiques à l'entreprise! »* CAS HUMA-Ent-CEO.

En outre, il est bien évident que la profitabilité engendrée par ces diverses ententes a également été évoquée par nos différents interlocuteurs. Comme l'illustre, à titre d'exemple, le chef de la direction scientifique :

> *« Ils nous ont beaucoup aidé et vice-versa. [L'institut] on les a beaucoup aidé dans leur stratégie de refinancement et tout…Ils sont toujours menacés, on est dans un contexte de financement aussi dans les instituts fédéraux qui est pas facile…alors cette relation là, les a beaucoup aidé à valoriser certains secteurs d'activités au sein du CNRC. »* CAS HUMA-Ent-CSO.

En définitive, au-delà de ces éléments plus calculatoires, il faut retenir de notre analyse que, dans chacun de nos cas, ce sont majoritairement des éléments reliés à la confiance cognitive et affective qui ont été évoqués pour qualifier le développement des relations.

7.2. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES HORIZONTALES

Dans cette deuxième section, nous concentrerons, à présent, notre analyse autour des trois cas d'alliances stratégiques horizontales : soit les cas ANTICORPS, ÉCHANTILLONS et BIOMARQUEURS. Les trois cas d'alliances étudiés sont des accords de co-développement ou des accords conjoints de recherche associant deux entreprises de biotechnologie nord-américaine évoluant dans le secteur de l'oncologie.

Dans le cas ANTICORPS, il s'agit d'une alliance entre une entreprise de biotechnologie québécoise possédant des cibles validées dans le domaine du cancer ovarien et une entreprise de biotechnologie américaine ayant développé des anticorps monoclonaux dans ce même champ thérapeutique. Dans cette alliance, qui a débuté en mars 2007, les deux entreprises partenaires se sont engagées à réaliser conjointement des essais sur les anticorps monoclonaux à partir des cibles thérapeutiques découvertes, avec toutefois deux orientations spécifiques pour chacun des partenaires. Pour l'entreprise québécoise, il s'agissait de tester les anticorps développés par l'entreprise partenaire sur ses propres cibles afin de développer ultimement des produits thérapeutiques pour le cancer ovarien. Pour l'entreprise partenaire, en revanche, la collaboration consistait davantage à utiliser ces cibles comme marqueurs biotechnologiques pour tester les anticorps qu'elle avait développés afin de proposer ultimement des produits diagnostiques, c'est-à-dire des tests de détection rapides et précoces pour le cancer ovarien. Sur la base des découvertes qui ont été générées, l'accord conjoint de recherche a ensuite été reconduit en mai 2009 et élargi à plusieurs autres champs thérapeutiques.

Dans le cas ÉCHANTILLONS, deux entreprises canadiennes possédant des expertises complémentaires pour réaliser l'élaboration, l'analyse et le suivi des essais précliniques in-vivo dans le domaine de l'oncologie, ont décidé de s'associer en janvier 2009. Une entente de collaboration a ainsi été conclue pour développer conjointement une méthodologie et des techniques communes basées sur l'analyse des micro-échantillonnages sanguins de petits rongeurs. L'entreprise à l'origine de cette alliance de co-développement pratique l'hébergement d'animaux de laboratoire et possède une expertise particulière pour réaliser des études de

pharmacocinétique[56]. Pour étendre son offre à l'ensemble des études précliniques nécessaires et développer une expertise basée sur les micro-échantillonnages sanguins elle a choisi de s'associer à une entreprise de biotechnologie possédant une plateforme d'analyse protéomique reconnue afin que celle-ci réalise les tests de validation et d'efficacité[57] sur de très petits échantillons de sang. Cette alliance a donné lieu, par la suite, à plusieurs ententes de co-développement pour réaliser des études précliniques sur des micro-échantillonnages sanguins afin de tester la pharmacocinétique et l'efficacité de plusieurs molécules thérapeutiques.

En ce qui concerne le cas BIOMARQUEURS, deux ententes de licence pour des biomarqueurs reliés au cancer du poumon et à la maladie d'Alzheimer ont tout d'abord été conclues entre une entreprise de biotechnologie canadienne spécialisée dans la découverte et la validation de biomarqueurs et une entreprise américaine souhaitant développer des produits diagnostiques dans ces deux maladies. Parallèlement à ces ententes, un accord conjoint de recherche a également été formalisé en septembre 2009 pour découvrir de nouveaux biomarqueurs à partir des plateformes propriétaires des deux entreprises. À travers cet accord, l'entreprise canadienne s'est engagée à identifier de nouveaux biomarqueurs et à réaliser également des essais pour valider ses propres biomarqueurs et ceux découverts par l'entreprise partenaire. Depuis ce premier accord, la collaboration s'est étendue à d'autres types de maladies.

En définitive, les trois cas retenus sont des accords de co-développement ou des accords conjoints de recherche qui ont tous été noués depuis plus d'un an et reconduits ou élargis (dans le premier et troisième cas) à d'autres types d'ententes. Tout comme dans la première section de ce chapitre, nous analyserons ici, pour chacun de nos cas, les différents éléments qui ont facilité la création (7.2.1) et le développement (7.2.2) des différentes formes de confiance en début et en cours de relations.

---

[56] Études permettant de tester l'absorption, la métabolisation et l'élimination de la molécule sur les petits rongeurs. Il s'agit d'injecter la molécule et de réaliser des suivis de son évolution dans le sang afin de vérifier si elle est bien absorbée par l'animal, de quelle façon elle est absorbée, si la molécule est métabolisée et à quel rythme.

[57] Après avoir démontré que la molécule va bien sur les récepteurs visés on regarde ensuite si la molécule agit sur la maladie et de quelle manière elle agit.

7.2.1. LA CRÉATION DE LA CONFIANCE

Afin d'analyser les formes de confiance qui se sont principalement instaurées dans chacun des trois cas d'alliance, nous avons utilisé la même démarche que celle adoptée dans la première section de ce chapitre. Nous nous sommes tout d'abord appuyée sur notre outil conceptuel et méthodologique pour analyser les fréquences de citations des éléments reliés aux trois formes de confiance. Puis, nous avons étudié les principaux éléments ayant participé à l'émergence de chacune de ces formes en analysant en profondeur les différentes entrevues réalisées autour des trois cas d'alliance horizontales.

7.2.1.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas

Dans un premier temps, nous avons identifié les formes de confiance qui avaient davantage été mentionnées par nos différents interlocuteurs pour caractériser le début de leur relation. Le tableau ci-après recense ainsi, la fréquence des occurrences des formes de confiance *ex-ante* qui ont été mentionnées par nos interlocuteurs dans chacun des trois cas d'alliances horizontales.

Tableau XL : Formes de confiance *ex-ante* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques horizontales

	CONFIANCE AFFECTIVE EX-ANTE	CONFIANCE COGNITIVE EX-ANTE	CONFIANCE CALCULÉE EX-ANTE
P12: CAS ANTICORPS-Ent1-CEO	0	1	8
P13: CAS ANTICORPS-Ent1-CSO	1	3	0
Pour l'entreprise initiatrice	1	4	8
P14: CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD	1	2	3
Pour l'entreprise partenaire	1	2	3
CAS ANTICORPS	**2 (11%)**	**6 (32%)**	**11 (58%)**
P15: CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO	2	4	10
Pour l'entreprise initiatrice	2	4	10
P16: CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CEO	1	2	3
P17: CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CSO	2	2	3
Pour l'entreprise partenaire	3	4	6
CAS ÉCHANTILLONS	**5 (17%)**	**8 (28%)**	**16 (55%)**
P18: CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CSO	2	4	7
Pour l'entreprise initiatrice	2	4	7
P19: CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO	2	2	5
P20: CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CSO	2	1	4
Pour l'entreprise partenaire	4	3	9
CAS BIOMARQUEURS	**6 (21%)**	**7 (24%)**	**16 (55%)**
TOTAL DES CAS	**13 (17%)**	**21 (27%)**	**43 (56%)**

À la lumière de ce tableau, nous pouvons remarquer la très forte convergence des relations de confiance qui se sont principalement instaurées dans chacun des trois cas d'alliance. Parmi les

éléments évoqués par les dirigeants interrogés pour dépeindre les premier temps de leur relation, la majorité d'entre eux concourent en effet à caractériser davantage la confiance calculée, suivie par la confiance cognitive et affective. Les trois figures ci-après recensent, à cet égard, pour chacun des trois cas d'alliances, les éléments qui ont été mentionnés par nos différents interlocuteurs.

Figure 34 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans ANTICORPS

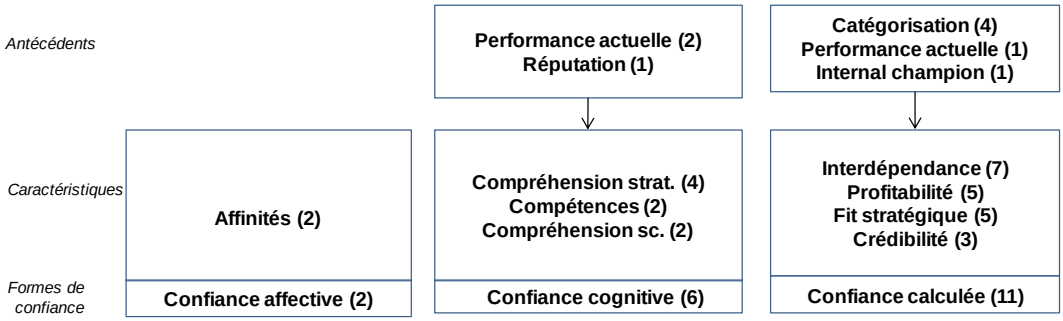


Figure 35 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans ÉCHANTILLONS

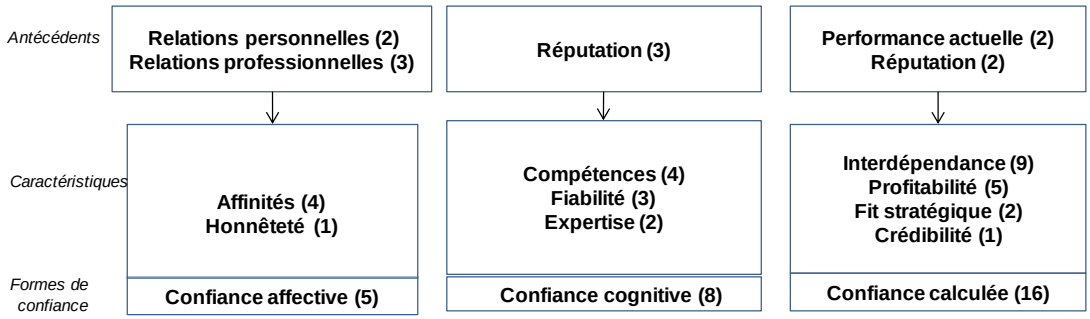
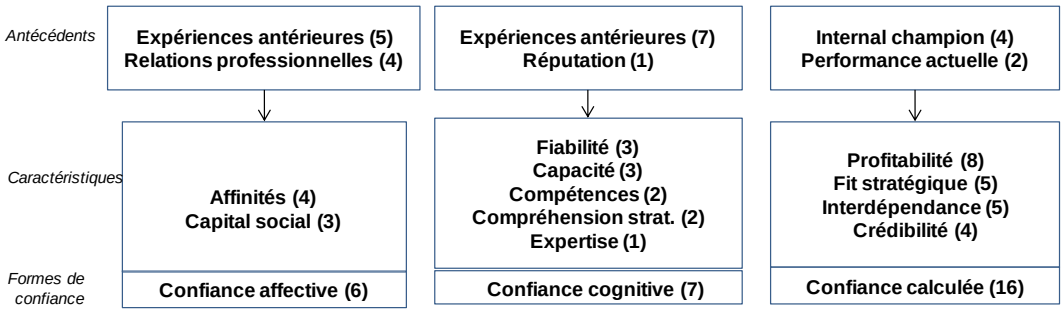


Figure 36 : Antécédents et caractéristiques mentionnés dans BIOMARQUEURS



7.2.1.2 La prédominance de la confiance calculée

Dans chacun de nos cas, la confiance calculée a largement prédominé en début de relation en partie grâce à la profitabilité, au fit stratégique et à l'interdépendance des partenaires.

- **Le cas ANTICORPS**

Dans ce cas particulier c'est principalement l'interdépendance des partenaires fondée sur la complémentarité de leurs compétences qui a incité les deux entreprises à s'associer et à s'investir dans le projet.

Pour des raisons différentes, ces deux entreprises recherchaient, en effet, une expertise et des découvertes scientifiques complémentaires visant à accélérer le développement de leur produit. L'une d'elles, l'entreprise québécoise initiatrice de l'alliance, possédait des cibles thérapeutiques validées dans le cancer ovarien mais ne possédait toujours pas de médicaments (des anticorps monoclonaux agissant comme produits thérapeutiques). Pour accélérer son programme de découverte elle a fait alors le choix stratégique de rechercher un partenaire qui aurait développé une plateforme de découverte pour les anticorps monoclonaux et qui aurait déjà identifié des anticorps spécifiques pour le cancer ovarien. En participant à un congrès elle apprend qu'une grande entreprise américaine réputée pour avoir développé une plateforme d'anticorps reconnue est à la recherche d'un partenaire ayant développé des cibles validées dans le cancer ovarien. Cette entreprise, spécialisé dans les produits diagnostics avait découvert des anticorps en utilisant des cibles du domaine public, qui étaient déjà connues. Elle recherchait donc un partenaire possédant une plateforme de découverte pour des cibles thérapeutiques dans le cancer ovarien afin de tester ces anticorps sur de nouvelles cibles et développer ultimement un test diagnostic. La complémentarité des compétences et des expertises est donc apparue clairement pour les deux entreprises et la relation s'est bâtie au départ sur cette complémentarité. Pour les deux entreprises partenaires la performance actuelle de l'autre permettait effectivement d'identifier clairement une interdépendance, une synergie dans les compétences :

> *« Eux ce qu'ils voulaient c'était fabriquer un test qui permettrait de détecter rapidement qu'une personne à le cancer ovarien ou pas, mais eux n'avaient pas de plateforme de cibles. Alors nous on arrivait avec une panoplie de cibles ! »*
> ***CAS ANTICORPS-Ent1-CSO***

> *« Nous on souhaitait avoir accès à de la technologie et eux, souhaitaient avoir accès à des cibles pour des marqueurs biotechnologiques, donc évidemment il y avait une complémentarité. c'est vraiment donnant, donnant dans cette relation là. »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

> *"So they gave us a presentation about some biomarkers that they had discovered using their technology, so they gave us a lot of details about these biomarkers and the technology and what their plans were for their company, which is really to develop therapeutics. And they knew about our company as a diagnostic company, so we had a conversation after their presentation to say...there is a synergy here...where something that you have, we could use but you could use something that we have! So they have a biomarker that could be used for a diagnostic or a therapeutic and we have a technology to develop antibodies to that marker. So we had the antibody technology, they had the biomarkers and they needed antibodies and we needed biomarkers. So you have to find some synergy with your companies, they need something that you have, you need something that they have."* ***CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD***

Bien évidemment, dans cette relation les répondants ont également souligné la compatibilité de leurs objectifs stratégiques. Le constat **d'un fit stratégique** débordant le cadre de leurs orientations spécifiques est apparu clairement. Même si ces deux entreprises poursuivaient des buts différents (l'une voulait exploiter la plateforme d'anticorps sur ses propres cibles pour développer des produits thérapeutiques/ tandis que l'autre voulait tester ses anticorps sur les cibles validées afin de développer des produits diagnostiques) elles partageaient effectivement une complémentarité dans les activités de recherche favorisant la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Comme l'ont évoqué les dirigeants de l'entreprise initiatrice, un fit stratégique paraissait donc évident dès lors qu'ils avaient identifié et ***catégorisé*** l'entreprise américaine en sachant qu'elle cherchait, elle aussi, un partenaire sur le même champ d'intervention.

> *« Alors pourquoi elle est stratégique? Parce que… ben, en 2005, tout ce dont l'entreprise dispose c'est des cibles thérapeutiques mais pas de médicaments encore…alors ça nous prenait une plateforme technologique. (…) Alors nous, en participant à un congrès, on voulait surtout identifier des compagnies qui développent des plateformes d'anticorps, qui ont de l'expertise à développer des anticorps et qui sont à la recherche de cibles thérapeutiques. (…) Et puis on apprend que [P2], qui possède une plateforme d'anticorps monoclonaux reconnue, est à la recherche de cibles pour développer un test diagnostic dans le cancer ovarien ! Alors on les a contactés et on leur a fait part de nos cibles et ils sont devenus excessivement intéressés. »****CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

> *« Donc je fais une présentation scientifique dans un congrès, il y a un groupe basé en Écosse qui travaille dans le domaine des anticorps monoclonaux (…) leur développeur d'affaires me dit : écoute je connais un consultant qui est en démarchage pour [l'entreprise P2], pour trouver des opportunités dans le*

> *domaine du cancer de l'ovaire, alors j'ai bien l'impression qu'il y a un fit… »* ***ANTICORPS-Ent1-CEO***

De façon évidente, cette relation est aussi apparue **profitable** pour les deux entreprises partenaires. D'un côté, l'entreprise québécoise pouvait accélérer sa courbe d'apprentissage, découvrir et développer plus rapidement des produits thérapeutiques et devenir intéressante pour des compagnies pharmaceutiques, de l'autre, l'entreprise américaine y trouvait l'opportunité de travailler sur des cibles validées en oncologie et espérait ainsi proposer des produits diagnostiques dans un secteur où elle était encore trop peu présente.

> *« Nous on n'a pas à investir dans une plateforme d'anticorps, c'est majeur comme impact !»* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CSO***

> *« On les a convaincus de nous donner accès à leur plateforme d'anticorps monoclonaux (…) Alors par ce fait même, on pouvait passer d'une compagnie R à une compagnie D. Alors c'est pour ça que ça c'est une entente stratégique, c'est qu'il y a une point d'inflexion important qu'on peut voir à travers une transaction. »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

> *« Alors l'importance d'avoir migré du R vers le D c'est que des produits génèrent l'intérêt pour un partenariat (…) et en particulier avec le réseau qu'on a nous identifié comme étant peut être les compagnies qui pourraient se porter acquéreur de [notre entreprise]. »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

> *"So for example, in oncology, in cancer, we have very few products that are on the market today so oncology is a new business unit so many of our strategies are around very early stage product development and of course based on diagnostics."* ***CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD***

- **<u>Le cas ÉCHANTILLONS</u>**

En ce qui concerne ÉCHANTILLONS, ce cas vient à nouveau confirmer combien l'interdépendance des entreprises a principalement influé sur la confiance calculée en début de relation. Ces deux entreprises possédaient, en effet, des compétences complémentaires pour réaliser conjointement des études précliniques basées sur des micro-échantillonnages sanguins. L'entreprise initiatrice souhaitait développer une expertise dans les études pharmacocinétiques basées sur de petits échantillons de sang, mais elle désirait également s'adjoindre un partenaire solide et bien industrialisé pour réaliser des tests d'efficacité sur ces petits échantillons. La réputation de l'entreprise P2 relative à sa plateforme technologique et à l'expertise développée par ses scientifiques a donc convaincu le dirigeant de l'opportunité de s'associer avec celle-ci :

> *« Ben nous on voulait faire la pharmacocinétique sur de petits échantillons, et on se cherchait un partenaire pour analyser ensuite les micro-échantillonnages sanguins et faire les tests d'efficacité. Alors, quand on a beaucoup de sang, c'est plus facile d'analyser ! Quand vous en avez très peu, il faut avoir une méthodologie très bonne qui vous permet de valider avec très peu de sang la teneur de la molécule en question. Alors nous on recherchait un partenaire avec lequel on voulait développer cette méthodologie et [l'entreprise P2] possède une plateforme reconnue et il y a aussi des scientifiques de haut niveau (…) Alors il y avait aussi d'autres mondes intéressés de le faire…mais qui étaient moins industrialisés, moins rigoureux.(…) Avec [P2] on est vraiment parallèles, complémentaires. On n'est pas en compétition, on a une entente de partenariat stratégique qui est là où on est plus capable, eux autres le font, là où eux ne sont plus capables, nous ont le fait. »* ***CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO***

De son côté, l'entreprise P2 a également fait état de cette interdépendance en évoquant l'expertise particulière détenue par l'entreprise initiatrice et sa ***performance actuelle*** dans le domaine de l'hébergement et de la pharmacocinétique.

> *« On a commencé à travailler ensemble parce que chacun de nous avait une expertise dans un domaine bien spécifique. On a développé des procédures ensemble pour fournir une offre intégrée et pour aller chercher ensemble des gens qui allaient nous payer tous les deux, en combinant notre offre de services.»* ***CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CEO***

> *« il s'est avéré qu'ils avaient un modèle d'affaires où ils faisaient de l'hébergement pour les souris et ils réalisaient aussi des études PK mais ils cherchaient à se diversifier en aval et à réaliser aussi leurs études sur de très petits prélèvements sanguins. Alors nous, on avait une plateforme de spectrométrie de masse qui leur permettait de faire une certaine valeur ajoutée et on trouvait aussi intéressant de développer une méthodologie pour effectuer des tests d'efficacité sur de plus petits échantillons.»* ***CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CEO***

Bien évidemment, du fait de la complémentarité des compétences basée sur la ***performance actuelle*** des partenaires, une telle collaboration a semblé au départ particulièrement **profitable,** pour les deux entreprises. La technique du micro-échantillonnage était effectivement perçue comme un moyen de gagner en fiabilité, de réaliser des études plus efficaces, moins longues et moins coûteuses. La valeur ajoutée pour le client était donc renforcée, et l'expertise développée les démarquait en leur donnant un avantage concurrentiel étant donné que très peu d'entreprises étaient capables de réaliser ces prestations.

> *« Ça c'est une chose que les autres n'ont pas, au Canada et aux États-Unis c'est très rare, il y a très peu de gens à l'intérieur de ça qui font du micro-échantillonnage et c'est très intéressant si vous faites ça. : si vous ne faites pas*

> *du micro-échantillonnage, vous ne pouvez pas garder les mêmes animaux tout au long des études, donc vous devez avoir des lots d'animaux (…) vous allez devoir sacrifier un premier groupe parce que vous avez pris trop de sang, donc vous pouvez pas continuer, il faut sacrifier l'animal après. Un deuxième lot d'animaux où vous allez encore une fois prendre un échantillon de sang et sacrifier ensuite et un troisième…Alors votre courbe elle n'est pas sur un animal, elle est sur différents animaux et ça ça induit des erreurs et ça fait que au lieu d'en utiliser 3, vous allez en utiliser 12 à 15. (…) Alors nous on voulait développer une méthode qui permet de garder le même animal sur tous les prélèvements. Alors du coup ça fait aussi beaucoup moins de composés et ça c'est un élément clé. Et puis, sur des gros échantillons, le travail que ça représente c'est des dizaines et des dizaines et des dizaines d'heures de techniciens et de chimistes qui vont devoir synthétiser ces composés là, c'est très long ! »* ***CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO***
>
> *« On devait travailler avec leurs scientifiques pour l'exécution du projet. Finalement on mettait 1 et 1 ensemble, leurs compétences avec les nôtres pour faire un produit intégré qui passerait comme un guichet unique. Donc ça leur permettait d'élargir leur service et nous, ça nous permettait aussi d'avoir des revenus ».* ***CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CEO***

Dans le cas Anticorps et Échantillons, il convient donc de noter que ce sont pratiquement les mêmes éléments reliés à la confiance calculée qui ont prédominé en début de relation. Même si dans le cas Échantillons, les dirigeants se connaissaient et s'appréciaient au niveau personnel, il n'en reste pas moins vrai que ces relations particulières n'ont pas influé dans la décision de collaborer et que se sont plutôt des éléments reliés à la profitabilité et à l'interdépendance qui ont eu leur importance.

- **<u>Le cas BIOMARQUEURS</u>**

Dans ce cas-présent, la **profitabilité** a été un élément prépondérant qui a incité les deux entreprises à s'associer.

L'entreprise américaine initiatrice était en démarrage. Cette entreprise spin-off d'un grand laboratoire universitaire américain avait découvert une technologie permettant de d'identifier des protéines biomarqueurs. Elle souhaitait développer des produits diagnostics multiplexes pouvant mesurer et analyser des protéines multiples dans le sang afin d'aider les cliniciens et les patients à prendre des décisions éclairées. Elle disposait déjà de certains biomarqueurs mais ils étaient insuffisants et devaient être validés. De nouveaux biomarqueurs s'avéraient nécessaires car leur plateforme ne leur permettait pas de découvrir toutes les protéines. Cette entreprise connaissait les compétences de "l'entreprise P2" dans ce domaine et souhaitait

bénéficier de l'utilisation de sa plateforme pour valider ses marqueurs et en découvrir de nouveaux. Cette association pouvait lui permettre d'accélérer son développement et représentait un avantage financier réel en évitant d'investir dans une plateforme identique à celle de "P2", qui était en outre trop avancée pour pouvoir être véritablement rattrapée. La ***performance actuelle*** de "P2" permettait donc à l'entreprise d'entrevoir des avantages liés à la réduction de l'investissement et à la création de gains de productivité, comme l'ont souligné, à cet égard, les dirigeants des deux entreprises :

> *" we had a decision to make whether we would deal basically a unit within my company that would do something similar to [l'entreprise P2], or whether we would outsource that work and we found that financially it would be better to outsource the work to a partner as opposed to building our own capabilities simply because [P2] is so advanced it would have taken us probably a year to get to the same point and we did not want...So we made that strategic decision that the money we would save by working with [P2] and not building our own facility and the time we would save would allow us to work actually work on a second product."* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CSO***

> *« Quand il est venu nous chercher c'était parfait parce que pour lui ça lui permettait d'introduire à très faibles coûts les fruits d'une plateforme comme la nôtre, voir à la refaire et à la monter. Et puis pour nous, ça devenait un client très important. »* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

De son côté, "l'entreprise P2" y trouvait également un gros avantage financier puisque la collaboration impliquait de s'investir sur plusieurs projets à la fois. Cette collaboration lui offrait, en outre, l'opportunité d'accélérer sa courbe d'apprentissage puisque celle-ci envisageait aussi d'orienter son modèle d'affaires vers le développement de produits diagnostiques, comme nous l'a confié le chef de la direction scientifique :

> *"It is strategic because we're learning something that we believe is essential for a new direction for our company. We see a possibility of expending the field... we are thinking about becoming more of a diagnostics company of may be spinning out a diagnostic company. So in order to do that we really have to learn more about this field and about going for a discovery to commercialisation so we see this interaction as a learning tool for us."* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CSO***

> *"And for us it's really important for two reasons. I mean financially this is important for us, because we're working on many areas for him but also [P2] is very is very interested in diagnostics (...) So it's very important for us because it helps us better develop market capabilities in this area."* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CSO***

Par ailleurs, au-delà de la profitabilité, le fait d'avoir développé, dès le départ, une réflexion stratégique basée sur des dialogues très ouverts entre les "***internal champions"*** des deux entreprises (en la personne du CEO et du CSO pour "P2" et en la personne du CSO pour l'entreprise initiatrice) a permis de découvrir la présence d'intérêts communs et de bâtir rapidement une stratégie commune en définissant clairement leurs objectifs et ceux de l'alliance. En ayant des discussions ouvertes avec des leaders charismatiques et intéressés dans le projet, les dirigeants sont ainsi parvenus à identifier un **fit stratégique** et une volonté commune d'aller plus loin qu'une simple relation de service !

> *"I think it began with...really there are what I would call their internal champion certainly within me, myself, and within [their CEO], and in my experience with strategic alliances usually it takes an internal champion someone in each company that really drives each collaboration drives the alliance. So it's started really with the two of us and having just informal conversations about how we could work together how we could structure the alliance and then it went to.....really becoming more clear about what we needed from each other...and we started talking about what could be a strategic relationship, and, does it fit in [P2]'s business model and does it fit into our business model.(...) So being clear on what's important to you as a member of that company and what's important to your company and same for me... That's really build trust. This is I find to be the most important thing for building trust."* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CSO***

> *"[P2]is very very interested in diagnostics, so we've been doing mostly services for promising company focussed on their drugs but in the process we realised that we could be using the technology, same approach to identify diagnostics of diseases because in fact that's part of what we do anyway (...)It's pretty much like what Paul is doing. So I went in Seattle speaking with him about how we could imagine to work closely together because our interest were really much align."* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CSO***

Il convient aussi de préciser que les compétences complémentaires des deux entreprises, basées sur leur ***performance actuelle,*** les mettaient nécessairement dans une situation de forte **interdépendance**. Pour autant, si les dirigeants des deux entreprises ont effectivement souligné ce lien d'interdépendance, ils ont également mentionné qu'il se limitait aussi à certains niveaux d'activité ce qui conférait ainsi une plus grande sécurité :

> *"We use their expertise along the way to develop our diagnostics but our expertise is in another technology area and in developing diagnostics. [l'entreprise P2] could help us to, a part of that, validation of that, but not all of things."* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CSO***

> *« Et puis il y a quand même une certaine interdépendance là ! Parce que nous on compte quand même beaucoup sur lui, c'est un de nos gros clients et puis lui compte évidemment beaucoup sur nous parce que son habilité de rencontrer les objectifs de ses actionnaires dépend énormément de notre habilité à livrer sur les promesses de la recherche qu'on fait avec lui. »* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

Dans les trois cas d'alliances horizontales étudiés, c'est donc la confiance calculée qui a incité les organisations à vouloir s'associer. Un tel constat est d'ailleurs plutôt cohérent avec les théories économiques Williamsonniennes qui traitent de la coopétition et qui mettent en avant l'importance des éléments calculatoires dans la décision de s'associer avec d'autres entreprises évoluant dans un même secteur industriel et appelées à être concurrentes sur d'autres projets. Pour autant, au-delà des considérations calculatoires reliées à la profitabilité, au fit stratégique ou à l'interdépendance, il ne faut pas perdre de vue que les objectifs de ces alliances sont aussi basés sur l'avancement et le développement des connaissances scientifiques. Dans ces trois alliances horizontales, la confiance cognitive envers le partenaire a donc nécessairement participé à la décision de s'investir dans le projet.

7.2.1.3 L'importance de la confiance cognitive

Dans chacun des trois cas d'alliance la confiance cognitive s'est avérée naturellement importante en début de relation. Différents éléments reliés à cette forme de confiance ont ainsi participé à la décision de s'investir dans la collaboration. Selon la particularité du projet d'alliance, certains éléments ont davantage prédominé par rapport à d'autres.

- **Le cas ANTICORPS**

Pour les dirigeants des deux entreprises, c'est à la fois, la compréhension stratégique et les compétences du partenaire qui ont véritablement permis d'instaurer une certaine confiance envers la collaboration.

En début de relation, comme les entreprises ne se connaissaient pas, elles se sont nécessairement basées sur la performance actuelle et la réputation de l'autre pour évaluer les compétences. Dans le cas de l'entreprise québécoise qui a initié l'alliance, il est clair que la ***réputation*** de l'entreprise américaine dans le domaine des produits diagnostiques **(compétences**) a nécessairement contribué à instaurer un climat de confiance :

> *« Donc aussi, là, on sait qu'on travaille avec des leaders mondiaux. On a la chance de pouvoir s'associer avec les meilleurs dans le domaine. [l'entreprise P2], c'est quand même une compagnie qui a beaucoup évolué. »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

De l'autre côté, pour l'entreprise partenaire, ***la performance actuelle*** de l'entreprise québécoise en matière de cible thérapeutiques **(compétences)** a très vite été ressentie :

> *« Donc ces gens là, s'étaient tapés tout le matériel qu'on avait envoyé, et je suis allé avec mon collègue aussi faire la présentation. Puis ils ont très vite été conquis. Donc en sortant de [l'entreprise P2], on avait l'impression qu'on s'en allait vers une alliance avec eux. »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CSO***

Le fait aussi, que dès le départ, les entreprises aient ressenti une ouverture dans les échanges et une véritable **compréhension dans les objectifs stratégiques** de chacun a contribué à renforcer le climat de confiance. Très vite, en effet, lors des premières discussions, l'entreprise initiatrice a clairement énoncé ses objectifs stratégiques et ses intentions. Pour elle, il ne s'agissait pas de licencier les cibles en vue d'une contrepartie financière, mais plutôt de réaliser conjointement les essais des anticorps sur ses propres cibles afin de pouvoir bénéficier aussi de la plateforme d'anticorps. L'entreprise partenaire a très bien reçu et accepté cette proposition. La compréhension stratégique de l'une et de l'autre a donc favorisé la collaboration, comme en témoignent les citations suivantes :

> *« Ils voulaient alors acquérir une option de licence sur nos cibles, ils voulaient les étudier puis éventuellement prendre une licence commerciale. Alors nous, au lieu de négocier les termes qui nous auraient permis éventuellement de rapporter un peu d'argent au départ, on a préféré avoir une contribution différentes de leur part, et on les a convaincu de nous donner accès à leur plateforme d'anticorps monoclonaux qui est une plateforme reconnue et ils ont accepté. »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

> *"I think they are very realistic about their business and what they can accomplish and so are we.(...) Because if you trust the person, they need to very understand their business and be true and honest about what they have and looking to the future."* ***CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD***

- **<u>Le cas ÉCHANTILLONS</u>**

Dans le cas échantillons, s'il est vrai que les deux dirigeants se connaissaient personnellement, l'élément qui a véritablement contribué à évaluer les compétences de l'un et de l'autre et à créer

un climat de confiance par rapport à la collaboration, c'est quand même la réputation liée aux compétences et à la fiabilité des deux entreprises.

À plusieurs reprises, en effet, le dirigeant de l'entreprise initiatrice a souligné ***la réputation*** de l'entreprise partenaire à exceller dans l'analyse des données sanguines. De leur côté, les dirigeants de l'entreprise partenaire ont également mis en avant **les compétences** de l'entreprise dans le domaine de l'hébergement et des études sur les animaux.

> *« Nous autres, on veut pas développer l'analyse parce qu'il y a d'autres gens autour qui sont très bons, et notamment [l'entreprise P2] !…Nous autres on est dans une portion où il y a pas de monde qui travaille bien sur l'animal dans des conditions qui rencontrent toutes les normes, qui sont accréditées auprès du conseil canadien de la protection sur les animaux au niveau du A LAK, au niveau américain et qui ont des techniciens qui peuvent faire les procédures de la bonne façon et arriver ensuite avec des résultats robustes et répétables. »* ***CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO***

> *"So [l'entreprise 1] well performs the animal work and [l'entreprise P2] has a reputation as being a company that has good quality data. So that, when they take this information, this data that we produce and they present it elsewhere, there's of course, the clear association with [P2] that in fact, the data is going to be high quality."* ***CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CSO***

Il faut également souligner que la ***réputation*** concernant **la fiabilité** de chacun a aussi contribué à renforcer le climat de confiance par rapport à la relation, comme l'évoque le dirigeant de l'entreprise initiatrice :

> *« Alors [l'entreprise P2] ils possèdent la plateforme, ils sont bien industrialisés et ils sont aussi très rigoureux. Les gens qui sont là-bas, ils font ça vite, ils font ça bien, ils sont efficaces et quand ça va mal, ils sont à côté de toi…ils sont pas en arrière de toi, ils sont à côté ! (….) Mais on a bâti quand même nous autres aussi notre réputation ! On est efficace parce que le produit livré est de qualité et c'est vraiment un produit où on développe avec le client des méthodes et des approches. »* ***CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO***

- **<u>Le cas BIOMARQUEURS</u>**

Dans ce cas particulier, le fait que l'un des fondateurs de l'entreprise américaine, actuellement chef de l'organisation scientifique, ait travaillé comme VP bioinformatique au sein de l'entreprise partenaire, a véritablement favorisé l'instauration de la confiance cognitive. Grâce à cette ***expérience antérieure,*** chacun des partenaires a effectivement été en mesure d'apprécier **les compétences** et la **fiabilité** de l'autre.

> *"Of course knowing them as well as they do is very important because of the trust issue. So I know the quality of the work that Caprion does, a very high quality, but apart from that, I also....I know the people well and how they think, so the trust level and knowledge of how they operate is very high."* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CSO***

> *« Ben, Paul était un de nos scientifiques fondateurs, il était notre VP de bioinformatique qui avait aidé à bâtir la plateforme (…) c'était un de nos meilleurs scientifiques ».* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

Au delà de la fiabilité, ***les expériences antérieures*** ont également permis à l'entreprise initiatrice de mieux apprécier **la capacité** du partenaire à répondre aux besoins scientifiques requis et sont venues renforcer ainsi un certain climat de confiance.

> *« Il avait certainement retenu les leçons de la technologie. Il croyait dans la technologie, il croyait dans la fiabilité du service qu'on pouvait lui rendre. Souvent quand on fait une alliance et qu'on décide de sous-traiter une grosse partie de sa découverte il faut que la confiance règne ! Parce que si on va avec un étranger ben on n'est pas trop sûr de ce qu'on va avoir et puis on dépense…il y a des coûts, il y a des switching costs, de changer de monture en cours de route. »* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

> *"He knew that we were able to help him identify or at least help him validate markers that have been identified by others. We're able to discover new things we're also able to set-up "assays" that can be used to validate markers in large numbers of patients. So he knew that we had the scientific capability to help him and he knew us very well".* ***BIOMARQUEURS-EntP2-CSO***

L'étude des trois cas d'alliances illustre donc bien l'importance de la confiance cognitive dans les premiers temps de la relation. Dans chacun de nos cas, tous nos interlocuteurs se sont déclarés sensibles à la compétence, à la compréhension stratégique ou à la fiabilité de leur partenaire. Dans le cas Biomarqueurs, la confiance cognitive s'est installée plus facilement car les deux entreprises se connaissaient auparavant. Pour les autres elle s'est appuyée sur la réputation et la performance actuelle.

Il convient également de mentionner que les expériences antérieures ont permis d'apprécier plus rapidement la compétences de l'autre même si, comme l'a souligné l'un des CSO, il est aussi fort possible d'appréhender ces qualités et de construire une certaine confiance en se fiant à la réputation de l'entreprise ou à sa performance actuelle. Selon notre interlocuteur cela prend juste un peu plus de temps :

> *"What I would say is that it accelerated that part and it allowed us to come to term sheet and signing agreements and moving forward with project much more quickly, however, with our other partners, the same thing has happened as well. It just take longer to go to that phase of time when you're building trust, but it can be done in understanding how they work and you need to build up the trust knowing that the company has a good reputation of having alliances."* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CSO***

Enfin, dans chacun de nos cas, il faut souligner qu'en dépit des relations personnelles (cas Échantillons) où des expériences antérieures (cas Biomarqueurs), qui pouvaient exister très peu d'éléments d'ordre affectif ont influé dans la décision de s'investir dans la collaboration.

7.2.1.4 Le poids relatif de la confiance affective

Parmi les éléments qui sont parvenus à instaurer un certain climat de confiance entre les partenaires, très peu d'entre eux sont de nature affective. Si une certaine forme de confiance affective a toutefois pu s'instaurer dans chacun des trois cas, elle n'a cependant pas été déterminante dans la décision de collaboration.

- **Le cas ANTICORPS**

Dans ce cas précis, aucun des partenaires ne se connaissait véritablement. La confiance affective ne pouvait donc pas véritablement se créer, en début de relation. La situation était effectivement peu propice pour développer des liens ou apprécier des qualités individuelles intrinsèques, même s'il est vrai qu'une certaine **affinité**, une certaine chimie entre les individus a pu quand même s'instaurer, comme le souligne l'un de nos interlocuteurs :

> *« On a été invité le mois d'après, à aller présenter directement chez [l'entreprise]. Donc on a eu accès au fondateur de la compagnie et on a été reçu comme des rois littéralement ! C'était vraiment cool là ! Puis le feeling était tellement bon tout de suite ! »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CSO***

- **Le cas ÉCHANTILLONS**

Dans le cas Échantillons, par contre, des **affinités** et des liens d'amitiés existaient déjà entre les deux dirigeants des deux organisations. Toutefois ces liens ont été évoqués par les interlocuteurs en dehors du champ de la collaboration et n'ont pas vraiment influé dans la décision de s'investir dans l'alliance.

> *« Ben j'ai connu [Robert] en 2000 ! Alors ça fait longtemps que je le connais, on est quand même de bons amis! Mais ou sinon ça fait 2-3 ans qu'il travaille avec nous. »* ***CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO***

> *« Bon, ben [l'entreprise 1] c'est d'abord et avant tout [Jean et Jacques] qui sont les fondateurs, propriétaires et opérateurs de cette compagnie là. La relation avec eux a commencé avant même que [l'entreprise 1] existe ! (…) Ils m'ont aidé, en tant que consultants, a aller chercher de l'argent du gouvernement pour des immobilisations, des infrastructures. Donc c'est comme ça que ça a commencé, une bonne relation de confiance avec eux et d'amitiés par la suite.»* ***CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CEO***

- **<u>Le cas BIOMARQUEURS</u>**

En ce qui concerne le cas Biomarqueurs, les répondants des deux organisations ont évoqué à quelques reprises leurs liens **d'amitiés** et la présence d'un **capital social** consécutif à leurs ***expériences antérieures*** :

> *« En fait nous on était déjà des collègues de travail qui avions une relation privilégiée. Quand il est parti, je l'ai encouragé à aller chercher cet emploi là, donc ça n'a pas été un départ amer comme il peut se faire quand on perd des fois un de nos meilleurs joueurs, ça a été vraiment en encourageant sa progression de carrière. »* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

> *« Avec Paul ça a aidé énormément parce qu'on savait que le monde était petit et puis qu'on était des bons amis et puis qu'on avait pas avantage et puis on avait déjà découvert notre façon de travailler ensemble avant ! Donc la confiance régnait et c'est bon ! C'est souvent la différence entre une alliance qui marche et une alliance qui ne marche pas, c'est la confiance. »* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

> *"I know the people well, so the trust level (…) is very high."* ***BIOMARQUEURS-Ent1-CSO***

En définitive, on retiendra que la confiance affective n'a pas joué de rôle déclencheur dans la décision de s'investir dans le projet d'alliance mais a rempli plutôt un rôle facilitateur.

Finalement, au terme de cette analyse, chacun des trois cas d'alliance étudiés a d'avantage mis en évidence l'importance des éléments reposant sur une confiance calculée et cognitive pour motiver les partenaires à vouloir s'investir dans le projet.

Dans la section suivante, nous aborderons les formes de confiance qui se sont principalement développées <u>en cours</u> de relation en apportant un éclairage particulier sur les éléments significatifs qui ont participé à leur développement.

7.2.2. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE

À l'aide de notre outil conceptuel et méthodologique nous avons tout d'abord analysé la fréquence des différents éléments mentionnés par nos répondants pour caractériser leur relation de collaboration.

7.2.2.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas

Le tableau ci-après recense, pour chacun de nos cas, la fréquence des occurrences des différentes formes de confiance *ex-post* qui ont été évoquées par nos interlocuteurs.

Tableau XLI : Formes de confiance *ex-post* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques horizontales

	CONFIANCE AFFECTIVE EX-POST	CONFIANCE COGNITIVE EX-POST	CONFIANCE CALCULÉE EX-POST
P12: CAS ANTICORPS-Ent1-CEO	4	2	2
P13: CAS ANTICORPS-Ent1-CSO	6	3	2
Pour l'entreprise initiatrice	10	5	4
P14: CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD	11	2	1
Pour l'entreprise partenaire	11	2	1
CAS ANTICORPS	21 (64%)	7 (21%)	5 (15%)
P15: CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO	9	4	1
Pour l'entreprise initiatrice	9	4	1
P16: CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CEO	4	3	2
P17: CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CSO	4	2	0
Pour l'entreprise partenaire	8	5	2
CAS ÉCHANTILLONS	17 (59%)	9 (31%)	3 (10%)
P18: CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CSO	12	6	1
Pour l'entreprise initiatrice	12	6	1
P19: CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO	4	3	2
P20: CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CSO	3	1	1
Pour l'entreprise partenaire	7	4	3
CAS BIOMARQUEURS	19 (58%)	10 (30%)	4 (12%)
TOTAL DES CAS	57 (60%)	26 (27%)	12 (13%)

Pour chacun des trois cas d'alliances horizontales, nous pouvons remarquer, une fois de plus, la très forte convergence des formes de confiance qui se sont principalement développées dans le courant de la collaboration. Il est intéressant de constater que dans chacun de nos cas, près de 60% des éléments évoqués par les dirigeants d'entreprises interrogés dépeignent des relations essentiellement basées sur la confiance affective. Un tel constat est assez surprenant surtout si l'on considère que les alliances stratégiques horizontales associent des entreprises qui pourraient être appelées à devenir concurrentes sur d'autres projets. Étant donné les risques encourus par ces alliances on aurait davantage pensé que la confiance calculée influe encore

très largement dans le courant de la collaboration. Or, non seulement il n'en n'est rien, mais on constate également, que très peu d'éléments évoqués par nos répondants tendent à caractériser cette forme de confiance. Parmi les éléments qui ont été mentionnés par ceux-ci, les trois figures ci-après recensent, pour chacun de nos cas, les caractéristiques et modalités qui ont contribué au développement de chacune de ces formes.

Figure 37 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans ANTICORPS

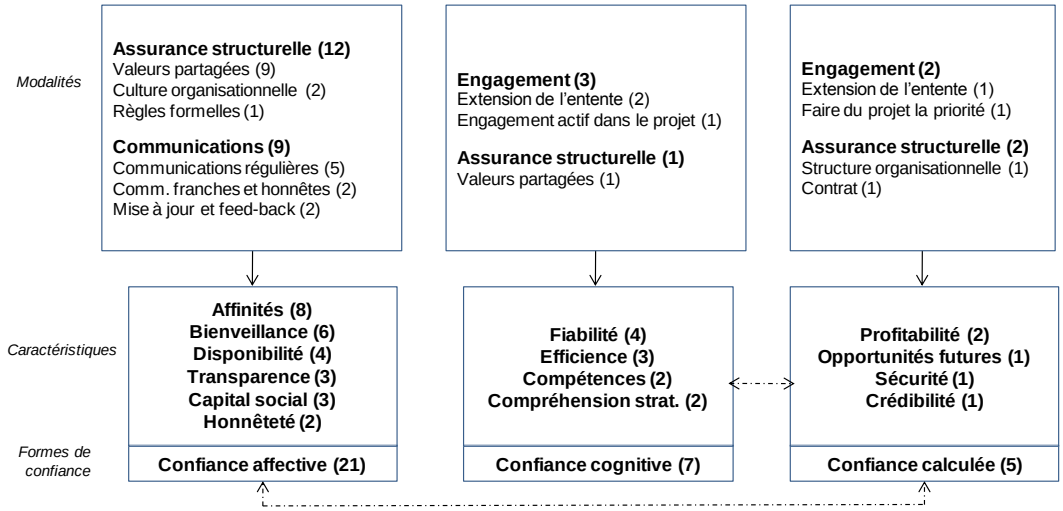


Figure 38 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans ÉCHANTILLONS

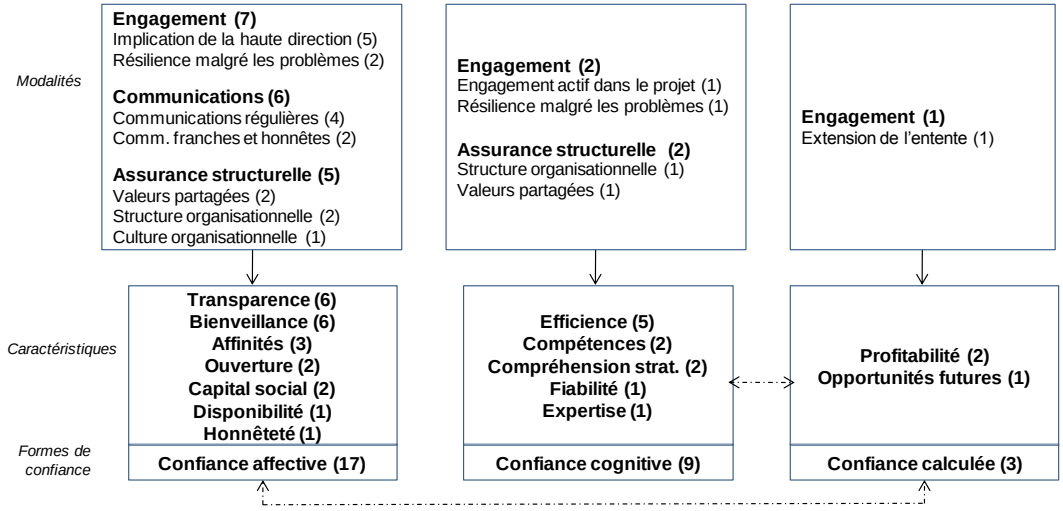
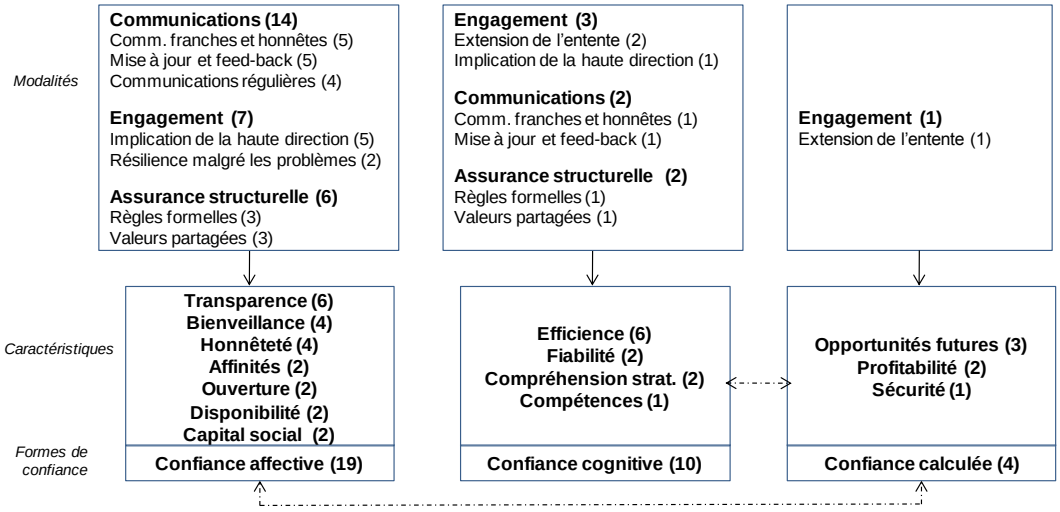


Figure 39 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans BIOMARQUEURS



L'observation de ces trois figures, nous permet de constater, qu'en dépit de la très forte cohérence des relations de confiance qui se sont développées dans chacun de nos cas, il existe malgré tout des divergences importantes parmi les caractéristiques et modalités qui ont participé au développement de celles-ci.

Nous proposons dans les sections suivantes d'analyser, à la lumière de ces principaux éléments, la manière dont ces trois formes de confiance se sont développées dans chacun des trois cas d'alliance étudiés.

7.2.2.2 La prédominance de la confiance affective

Comme nous venons de le souligner, dans chacun de nos cas, la confiance affective a largement prédominé dans le courant de la collaboration. Pour des raisons différentes, cette forme de confiance s'est avérée particulièrement importante.

- **<u>Le cas ANTICORPS</u>**

Dans ce cas particulier, s'il est vrai que les membres des deux entreprises partenaires ne se connaissaient pas auparavant, la similarité de leurs activités, de leurs parcours professionnels, le partage des mêmes motivations et des mêmes valeurs a nécessairement constitué un terrain propice pour développer des affinités et des relations de confiance basées sur des qualités reliées au domaine de l'affectif. En outre, même si ces deux entreprises étaient toutes deux

intéressées à découvrir des anticorps monoclonaux dans le domaine du cancer ovarien, elles souhaitaient développer aussi des produits de nature bien différente (produits thérapeutiques pour l'entreprise québécoise, produits diagnostiques pour l'entreprise américaine). Étant donné que leur modèle d'affaires ne venait pas véritablement menacer leur positionnement spécifique, cette situation laisser donc la place au développement d'une forme de confiance plus affective. D'ailleurs, si l'on porte attention aux éléments qui ont été mentionnés par nos répondants, on constate que la confiance affective a été bien plus importante que les autres formes de confiance. Parmi les éléments qui ont été évoqués, se sont surtout les affinités développées de part et d'autres ainsi que la bienveillance et la disponibilité des partenaires qui ont permis de développer cette forme de confiance.

À plusieurs occasions, nos différents interlocuteurs ont effectivement fait état des valeurs communes partagées par les membres des deux organisations et du respect mutuel qui pouvait exister entre elles. Cette adéquation des valeurs associées au partage des visions stratégiques des hauts dirigeants ont favorisé le resserrement de liens et la création d'affinités particulières comme le souligne l'un de nos répondants :

> *« Je pense qu'on se ressemble dans bien des points et à plusieurs égard, car [l'entreprise 2] c'est la division de quelques scientifiques au départ qui ont développé leur approche technologique. Et nous, c'est la même chose. Ça fait des années que je travaille dans ce domaine particulier des ARN messagers. Et pour eux, c'est la même chose. L'un des fondateurs c'est un maître dans le domaine qui avait réalisé des choses importantes, qui lui venaient plus du côté biophysique. Donc à la base, ce qui nous réunit c'est des approches, je dirais de visionnaires un peu, c'est important de le mentionner. Malgré tous les programmes de partout dans le monde, sur certains aspects, on est les seuls à travailler sur ce qu'on travaille actuellement. »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CSO***

Au-delà de ces valeurs, ***les communications régulières*** et informelles entre scientifiques ou hauts dirigeants ont permis au fil du temps d'apprécier les qualités des uns et des autres et de développer des liens plus personnalisés générant des **affinités** pouvant déborder le cadre de la relation contractuelle.

> *« il y a beaucoup d'échanges d'informations, mais sur le contrat, on s'est donné seulement comme mission de faire deux rapports officiels par année qui résume tout ce qui a été fait de part et d'autre, c'est très documenté….Mais sur le plan scientifique, les gens se parlent très régulièrement par appel conférence etc. Et c'est que c'est devenu également une relation très très amicale. C'est*

> *important ! On a énormément de plaisir à travailler ensemble.»* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

> *"You know...I have to say that the personal relationship is very important! With the people that you are working ...I mean, I can tell you now this is one of the key reasons why we have such a good partnership with [Entreprise 1], it's because we have good personal relationship with everyone! At every level, the science side and the business side. Everyone really likes each other! They enjoy working, they enjoy talking, we go for dinner when we are in the same city. So, personal part is very important* ***CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD***

> *"You have to be professional and represent your company, but I also like to learn about the person as an individual, you know, where did they....what is their education? Where did they grow up? Do they have children? Are they married? You know [Paul] was telling me about his children and his children are in their twenty's, in the university (..)[he] likes to ride his bike, and I do too. These are small things that give you a chance to connect with someone personally."* ***CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD***

En dehors de ces affinités, il faut également mentionner la **bienveillance** dont a fait preuve l'entreprise québécoise, qui n'a pas hésité, à un moment donné, à recommander son partenaire et à lui donner accès à ses collaborateurs, sans attendre de contreparties réelles. Cette attitude bienveillante, débordant le cadre de l'alliance a nécessairement renforcé le climat de confiance, comme en témoignent, à ce titre, nos interlocuteurs :

> *« Mais pour entretenir une relation, puis réussir à la faire grandir il y a d'autres choses, c'est le niveau de la collaboration entre les individus on leur a donné accès à toutes nos données cliniques, on n'était pas obligé de le faire ! »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CSO***

> *« Eux ont besoin d'un accès à des tissus malades, à des tumeurs, à du matériel humain, et ils avaient de la difficulté avec certains de leurs partenaires aux USA, nous on leur a donné accès [à nos collaborateurs] et ils ont reçu une banque de je sais pas combien de tissus récemment.(…)Tout le data, toutes les informations, les dossiers cliniques des patients (…) c'est important pour eux pour réussir une évaluation de la maladie. On n'était pas obligé de faire ça. Alors c'est la qualité de la relation qui va solidifier la collaboration, et ça c'est excessivement important. Alors ça c'est un exemple de collaboration, de partenariat stratégique majeur. »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

> *"Our collaborations with [Institut 3] would not have happened without [Paul], he introduced us to his collaborator there, he told them that we were good partners, and so now we have a very good partnership with [Institut 3] in ovarian cancer. So I think that reminds you how important it is to learn about the other companies and who they are working with and what they are doing because maybe there are other partnerships that can come from that."* ***CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD***

En outre, tout au long de la relation, la confiance affective s'est aussi développée grâce à la **disponibilité** des partenaires qui n'ont pas hésité, chacun de leur côté, à prendre le temps nécessaire et à se mobiliser rapidement pour prendre en considération les contraintes ou problèmes rencontrés par l'autre. ***La régularité des communications*** et la ***mise à jour*** fréquentes des avancées scientifiques ont également permis d'apprécier la disponibilité de ceux-ci :

> *« Nous étions à San Francisco à la mi-janvier dans le cadre d'un meeting organisé par GP Morgan, on souhaitait se rencontrer, ils ont fait un trou dans leur horaire très gentiment en sachant qu.ils étaient débordés, mais quand vient le temps de discuter avec eux, ils vont toujours s'assurer de nous donner du temps.* ***» CAS ANTICORPS-Ent1-CSO***

> *"So both sides are very responsive, if you ask a question you get a response very quickly, it's a very honest response."* ***CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD***

> *« Encore là, il est clair que le succès dans cette collaboration là, c'est l'ouverture face à la collaboration. On a des échanges par vidéo conférence très très très régulièrement et puis un trust mutuel qui est bien bien important aussi. Des scientifiques de leurs côté, qui même souvent, vont faire appel à nous pour avoir des opinons dans certaines domaines et le contraire est aussi vrai. »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

En définitive, ce qu'il faut retenir de ce cas, c'est la situation particulièrement favorable à la construction de liens personnels et affectifs. Au-delà de la bienveillance et de la disponibilité (qui sont des qualités importantes dans tous les types d'alliance, comme on a pu le voir jusqu'à présent) on constate effectivement que les affinités ont joué un rôle prépondérant dans cette relation, comme le souligne l'un de nos interlocuteurs :

> *"I think there was a good personal connection and trust that has been established over time.(...)I think our collaboration reinforced the concept that having a good personal relationship is important."* ***CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD***

- **<u>Le cas ÉCHANTILLONS</u>**

Dans ce cas ci, les dirigeants des deux organisations partenaires se connaissaient auparavant et entretenaient déjà des liens d'amitiés, aussi ont-ils voulu resserrer leurs liens en développant (non pas des affinités puisqu'elles existaient déjà) des relations de collaboration basées sur la transparence et la bienveillance.

Étant donné que les activités de ces deux entreprises étaient particulièrement complémentaires et que celles-ci travaillaient sur un projet qui pouvait les amener à collaborer ensemble sur plusieurs autres contrats de co-développement, les dirigeants ont très vite ressenti la nécessité de bâtir une relation basée sur la **transparence**. Cette volonté partagée de créer une authenticité dans les comportements est devenue pratiquement une condition pour réguler les échanges et favoriser le développement de ***communications franches et honnêtes***. En fait, dès qu'un problème pouvait survenir, les ***hauts dirigeants n'hésitaient pas à s'impliquer directement*** en mettant très vite à plat la situation critique rencontrée de façon à éviter les conflits, comme le révèlent les citations suivantes :

> *« Alors je pense que c'est du au fait qu'on a toujours été transparents. Comme, je vous l'ai dit, quand on en a parlé tout à l'heure de la contamination qui s'était passée, on n'a pas caché notre erreur! Moi la politique que j'ai c'est que si il y a une erreur qui se commet, si c'est une erreur corporative, c'est à nous d'en prendre acte. Donc je pense que ce qui est l'élément clé c'est la transparence ! C'est essentiel! Si la relation est bâtie sur du conflit, cacher de l'information ou sur une structure qui ne permet pas l'échange, ça marche pas! »* ***CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO***

> *« Alors je dirais que ça c'est très bien passé et puis quand il y avait des conflits on pouvait se parler assez facilement pour régler les conflits des petits délais, des conflits assez mineurs. »* ***CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CEO***

> *« Dans une alliance stratégique ce qui permet vraiment d'entretenir une relation de confiance c'est la façon de se traiter mutuellement. Au plus on partage, au plus la confiance se bâtie. Et la confiance vient aussi dans le sens qu'on n'a pas peur de leur dire quand on pense que ça ne va pas marcher. »* ***CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CEO***

Par ailleurs, lorsque des problèmes se sont présentés, les entreprises ont évité de se rejeter la faute et ont fait preuve de **bienveillance** en assumant leur part de responsabilités et la totalité des frais pouvant être engagés pour réaliser des études supplémentaires. Dans ces cas ci, ***la résilience malgré les problèmes*** s'est naturellement imposée et l'attitude de bienveillance a semblé la meilleure approche à envisager pour garantir la pérennité de la relation. En outre, comme l'ont évoqué, tour à tour, nos interlocuteurs, si l'on souhaite maintenir une bonne réputation et particulièrement lorsqu'on évolue dans ce petit monde qu'est la biotechnologie où les entreprises sont appelées à se recroiser un jour ou l'autre, la bienveillance est une condition sine qua non :

> *« Alors quand il y a eu ce problème l'approche qu'on a fait c'est qu'on a repris intégralement l'étude c'est tout ! On l'a refait ensemble mais on a aussi accepté d'en assumer tous les frais d'études. Mais bon, moi je trouve ça normal! Ca me semble tellement logique ! Parce qu'à un moment donné… la vie est longue, les gens retournent dans notre chemin régulièrement et une fois que tu leur as fait ce coup là une fois, tu ne leur refais pas ce coup là une autre fois ! Et vice et versa! »* ***CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO***

> *"If one of us made a mistake and all is loss, that's a problem and especially if we weren't willing to fix the problem. We have had questions in the past just to whether something was correct or not and we don't hesitate to demonstrate even if it requires repeating the study to demonstrate that the data is correct, so they know that they can count on us to do that, and it is partly because they know us personally and they know that they can count on that personal relationship and on the fact that it's a small community, they know that we would never not satisfy as would they know that if that happens, everyone in Montreal will know it, so if not more broader, so they know that we are trustworthy and they know that we are dependable, they can count on us if there is a problem."* ***CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CSO***

En somme, le cas échantillon a permis de mettre en évidence l'importance de la bienveillance et de la transparence pour réduire les causes de tensions lorsque des situations critiques apparaissent, comme ce peut être le cas dans ce genre d'alliance. Il a également souligné la nécessité, pour les entreprises, de développer des attitudes bienveillantes pour maintenir une bonne image dans ce secteur industriel caractérisé par des interactions permanentes où les entreprises ont nécessairement besoin de collaborer entre elles.

- **<u>Le cas BIOMARQUEURS</u>**

Dans cette alliance particulière, il convient de rappeler que les entreprises partenaires évoluent dans des secteurs d'activités très similaires et poursuivent toutes deux des orientations stratégiques comparables. L'entreprise américaine souhaite, en effet, développer des produits diagnostiques en s'appuyant, en partie, sur les technologies de son partenaire. De son côté, l'entreprise canadienne, possède les technologies mais souhaiterait aussi s'orienter dans le futur vers le développement de produits diagnostiques. Au-delà de cette interdépendance et de l'intérêt stratégique à collaborer, le risque est donc grand, pour ces deux entreprises, de devenir prochainement concurrentes ou de se faire absorber éventuellement par l'une d'elle. Dans un tel contexte, il est donc apparu indispensable pour les deux partenaires de développer des relations basées sur la transparence, la bienveillance et l'honnêteté en s'appuyant principalement sur des communications fréquentes, franches et honnêtes tout en réalisant des mises à jour régulières.

Pour éviter les risques inhérents à cette relation d'alliance, elles ont donc choisi de collaborer ensemble en développant une confiance affective très forte.

Très régulièrement, sur une base mensuelle, ***les hauts dirigeants*** ont ainsi décidé de faire le point entre eux en ***s'impliquant directement*** afin d'être le plus transparent possible sur l'évolution de leurs activités de recherche. Cette volonté de **transparence** s'est donc manifestée à travers des ***communications régulières*** à l'interne avec leurs propres scientifiques puis entre hauts dirigeants afin de se tenir mutuellement informés. En outre, pour maintenir la confiance et éviter le risque de rompre l'alliance par une mauvaise gestion des problèmes, elles ont également convenu d'être transparentes à chaque fois qu'un incident majeur ou mineur pouvait survenir en informant immédiatement le partenaire, comme nous l'explique le CEO de l'entreprise américaine :

> *"I frequently go to my operation team and I talk to my operators, and at [Entreprise P2], I'm sure it's the same thing... their executives, before they talk to me. Within each company, the executive are speaking to the operators, getting their information. The operators are speaking to each other, and then the executives get together on a regular basis (...) Once a month, probably [the CEO] and I will speak, or [the CSO] and I, actually, I'll be talking to [the CSO] today. And that really helps because the biggest thing in each alliance is trust."* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CEO***

> *"Once you established the alliance and you got off on the good foot, I mean you have the trust; you've got to maintain that... So you've got to keep talking to each other, problem always come up, when problems come up, you need to deal with them head on, be totally opened and solve the problem together. (...) Again, that actually builds trust when you do that. Problems happens, it happens, especially in biotech, that's going to happen because a lot of what we do is R&D, so you don't know what the outcome is going to be, problem occurs. You need to be on top of it, and let someone know. So not reporting a problems or make a significant lie, that could sink an alliance."* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CEO***

Dans ce même souci de **transparence**, l'entreprise partenaire a d'ailleurs été jusqu'à donner à l'entreprise américaine des informations sur sa propre méthode de recherche, comme le souligne son dirigeant :

> *« Dans le cas [de l'entreprise 1], ça teste les frontières de la confiance, parce qu'ils nous demandent énormément de données sur la façon dont on fait notre technologie. Et ça, ça gratte au profond de notre existence ! Parce que on n'est pas habitué à donner la recette, on est habitué à livrer le gâteau une fois qu'il est cuit, qu'il est bon, qu'il est chaud et frais et sucré. Mais on n'a pas dit*

> *comment on avait fait lever le gâteau. Mais là on est obligé, ben on n'est pas obligé, mais on a décidé de leur dire comment on fait le gâteau. Ça pourrait nous faire du tort plus tard, si jamais ils devenaient un de nos concurrents….mais on s'est entendu que ça serait pas le cas.» CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO*

Par ailleurs, cette même entreprise a aussi fait preuve de **bienveillance** en transmettant des informations sensibles alors même que le financement de l'alliance n'était pas assuré. En fait, dès le départ l'entreprise canadienne a souhaité faire preuve de bienveillance envers son partenaire pour lui montrer que celui-ci pouvait lui faire confiance.

> *« Nous on s'est engageait à lui livrer tout de suite une base de données qu'on avait déjà créé, avant même de savoir s'il était capable de lever son financement. Donc finalement on s'est mis à risque ! On l'aurait pas fait ça avec qui que ce soit d'autre que lui ! Parce que 1 - on savait que si ça marchait pas qu'il nous retournerait les données et puis qu'il n'y aurait pas de problème et qu'il appréciait le geste qu'on faisait et puis en même temps on avait confiance parce qu'il nous disait qu'il serait capable de lever ses fonds et qu'on serait payé pour le travail qu'on avait fait. »* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CEO***

> *"So we came to an agreement that would quickly support the research that he needed. So we quickly pull together some biological samples that we have in-house and we began the project for him on the hope that we would actually be able to come to an agreement with him and which we eventually did."* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CSO***

D'une façon générale, le principe d'**honnêteté** a prévalu dans les échanges professionnels représentant une condition indispensable en situation de conflits. À quelques reprises ***les dirigeants*** nous ont effectivement confiés qu'ils ***s'étaient impliqués*** directement dans le règlement d'un conflit et que celui-ci avait pu se résoudre grâce à l'établissement de ***conversations franches et honnêtes***. En outre, le dirigeant de l'entreprise québécoise a aussi rappelé combien l'honnêteté était déterminante dans ce genre d'alliance en nous mentionnant qu'à certains moments la confiance avait d'ailleurs était suspendue en raison d'un doute sur l'honnêteté de son partenaire.

> *"This is confidential, right? Here's one thing that came up, and as an example... I started just recently advertising for a scientific position. And a lot of former employees of mine at [Entreprise 1], several were interested in that position (...) I had a concern that these employees wanted to leave [Entreprise 1], for some reasons. Was there a financial problem, was there some of internal problem. Was it going to affect the project that [Entreprise 1], was working on for me, and those deliveries? ...So I called up [the CEO] immediately, and said: "I'm getting the signal that the people aren't happy in the organisation or*

> *leaving, or something.... what the hell is going on... you know, I just heard this information and it's making me nervous..." and he explained to me what was happening and that there was no problem, and his explanation made complete sense.(...) It's really actually a good example of how you deal with these situations, and with that, you can maintain an alliance. So having these really frank conversations, that's really build trust. This is I find to be most important thing for building trust."* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

> *« Puis dès que ça branle dans le manche (…), ben on fini par régler le conflit à un niveau très élevé. Je te dirais que, à plusieurs reprises, pendant la relation avec [le CEO], la confiance a été suspendue pendant un certain temps, jusqu'à temps que [le CEO], et moi on règle le problème et qu'ensuite on donne des instructions claires et que la confiance revient ! Elle n'a pas été brisée mais je calcule bien mes mots en disant suspendue parce que le doute s'installe à savoir si l'autre, son partenaire, est de bonne foi. Et quand on parle de biotechs, il y a que de la propriété intellectuelle et qui dit propriété intellectuelle dit savoir et qui dit savoir dit confiance! Parce qu'on peut briser des ententes de confidentialité, sans que l'un s'en rende compte, c'est très difficile à prouver, donc si il n'y a pas de confiance, il y a rien ! »* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CEO***

Le cas Biomarqueurs vient ainsi confirmer que la transparence, la bienveillance et l'honnêteté des partenaires sont des qualités indispensables dans une alliance horizontale, d'autant plus si les deux entreprises évoluent dans des secteurs d'activités similaires et sont appelées à se concurrencer.

En somme, malgré les particularités rencontrées dans chacun de nos cas, nous devons reconnaitre que la confiance affective, pour des raisons différentes, s'est avérée particulièrement importante dans le courant de la relation. Par ailleurs, il faut aussi mentionner, que l'efficience constatée dans chacune de ces trois alliances a également contribué à renforcer la confiance cognitive.

7.2.2.3 L'importance de la confiance cognitive

Dans chacun de nos cas, l'efficience de la relation a effectivement eu pour effet de dynamiser les liens établis en apportant à chacun des partenaires des informations sur la qualité de leurs activités.

- **Le cas ANTICORPS**

Pour les deux entreprises impliquées, les résultats obtenus (**efficience**) ont représenté un véritable atout dans le renforcement de l'alliance et ont d'ailleurs généré une ***extension de l'entente*** vers d'autres champs thérapeutiques.

> *« Alors l'entente de mars 2007 était spécifiquement au cancer ovarien, maintenant on a élargi à tous les champs thérapeutiques. Alors c'est pour vous montrer comment ces gens là sont heureux de ce qu'on a réussi à réaliser ! »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

> *« On a eu la chance d'avoir accès aux meilleurs scientifiques de [P2] dès le départ. Et cette relation là, qui a démarré très rapidement s'est maintenue au point où elle s'est élargie… En fait, nous y étions, [le CEO] et moi, il y a deux semaines encore, pour maintenir ce lien d'affaires avec eux et l'étendre dans d'autres champs thérapeutiques.* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CSO***

Par ailleurs, nos répondants nous ont également confié que la **fiabilité** de leur partenaire avait aussi contribué à renforcer le climat de confiance, comme le souligne à cet égard la responsable en développement des affaires :

> *"If we are sending materials to [Entreprise1] or [Entreprise1] send to us it's always on time when they say. If there is a problem, it's always identified, you know, there are very good communications (...) We don't make promises that we can't keep, and neither does [Entreprise1]. So I think those are some very important pieces."* ***CAS ANTICORPS-EntP2-VPBD***

- **Le cas ÉCHANTILLONS**

Dans le cas Échantillons, les partenaires se sont également félicités de l'**efficience** de la relation, comme en témoignent les citations suivantes :

> *« Au-delà des liens d'amitiés, il y a des liens de respect aussi qui se sont développés et aussi des liens de succès! On a quand même amené ces choses là à se réaliser. »* ***CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CEO***

> *« Avec [l'entreprise P2] on a développé une méthodologie qui fait que leur méthodo fonctionne très bien et ça sort comme on a besoin de l'avoir. »* ***CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO***

- **Le cas BIOMARQUEURS**

En ce qui concerne cette alliance, l'**efficience** des premiers résultats obtenus a également confirmé la volonté des deux entreprises à poursuivre leur collaboration et à ***l'étendre*** même à davantage de protéines :

> *« Elle s'est élargie, on a signé une prolongation de cette entente là. Parce qu'on a fait une première étude… Bon, premièrement on a livré des bons produits. Donc il aimait les protéines qui avaient dans ce que j'appellerai les "projets de découvertes". On a quand même vu que la technologie marchait : elle détectait 70% des protéines qu'on avait mis dans la liste dans le sang. Et là maintenant ça, ça a donné à une expansion de l'étude, maintenant ils nous envoient 700 protéines, la moitié de ces protéines là sont issues de notre découverte, et l'autre moitié sont issues d'autres bases de données qu'ils ont réussi à générer. Et là maintenant ben c'est plus 20 patients, c'est 350 patients, et c'est plus 100 protéines, c'est 700 protéines ! Maintenant on a pris de l'ampleur et le projet est devenu un projet d'au-delà d'un million de dollars et ça va continuer jusqu'à la mi-2012! »* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

> *"We did two projects with [Ent 1], they're actually coming to an end next month. This allows 2 things: one is an assessment of their services, their performance (...) It's also an assessment of their capabilities, their technical capabilities."* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CSO***

Finalement, pour chacune de ces trois alliances, la confiance cognitive est venue conforter l'entretien des bonnes relations nouées entre les partenaires. En outre, il faut également noter que si nos répondants ont mis beaucoup d'emphase sur la confiance affective en évoquant également l'importance qu'avait pu avoir certains éléments reliés à la confiance cognitive; la confiance calculée s'est quand même maintenue en arrière plan dans les relations, même si, durant nos échanges, nos interlocuteurs ont très peu fait état de celle-ci.

7.2.2.4 Le maintien de la confiance calculée

Si la confiance calculée n'a pas été décisive dans le développement des relations, les entreprises ont tout de même apprécié la valeur ajoutée apportée par leur partenaire. La profitabilité générée par la collaboration a effectivement été évoquée dans chacune des trois alliances.

- **Le cas ANTICORPS**

Dans ce cas ci, les dirigeants de l'entreprise canadienne se sont effectivement félicités de **la profitabilité** de leur alliance, tant du point de vue financier, en évoquant les économies qui avaient pu être réalisées, que du point de vue stratégique, en soulignant que celle-ci leur avait permis d'accélérer leur développement.

> *« Alors ils nous ont fabriqué 14 librairies d'anticorps monoclonaux, de 100 à 150 anticorps chacun, pour chacune des cibles qui faisaient partie de notre entente commerciale et puis par après, on a réussi à négocier avec eux qu'ils nous fabriquent des cibles, des librairies d'anticorps pour d'autres cibles qui avaient pas rapport avec le domaine ovarien mais qui sont importantes pour nous. Alors ça c'était vraiment considérable pour nous ! »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CSO***

> *« Parce que nous on a intérêt à maintenir la relation et puis d'ailleurs, l'intérêt c'est que maintenant elle est reconduite, elle est élargie! Juste la collaboration initiale, ce qu'ils ont fait pour nous, c'est une économie de 6 millions de dollars ! »* ***CAS ANTICORPS-Ent1-CEO***

- **Le cas ÉCHANTILLONS**

À nouveau, les dirigeants des deux entreprises impliquées ont souligné la **profitabilité** de leur collaboration en mentionnant que la méthodologie développée conjointement avait permis de générer l'attrait pour de nouveaux contrats de co-développement :

> *« Tout est bien organisé maintenant. (…) Ça nous a quand même amené à travailler ensemble avec trois gros clients. »* ***CAS ÉCHANTILLONS-EntP2-CEO***

> *« Avec [P2] on a développé une méthodologie qui fait que leur méthodo fonctionne très bien (…) Alors maintenant ça crée évidemment une séduction facile pour les partenariats! »* ***CAS ÉCHANTILLONS-Ent1-CEO***

- **Le cas BIOMARQUEURS**

La **profitabilité** financière a également été évoquée dans ce cas-ci par les hauts dirigeants de l'entreprise canadienne :

> *« C'est une alliance où en retour on reçoit certaines redevances, des milestones, où on est payé pour faire la recherche donc c'est vraiment un partenaire stratégique. »* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

> *"We're trying to discover new markers for them, markers for possible diagnostics for them in couple of different diseases, we're also... they're funding us to do that, so they're funding the collaboration to do that. And then, we're also... he also sends us a list of protein that he thinks could be possible markers. We're setting a passage for him, we're helping him find samples to analyse, human sample to analyse. See if we can validate. The financial agreement was such that it's really based on a collaborative success of the project."* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

En outre, l'un des éléments qui a surtout été mentionné concerne la perspective d'**opportunités futures** à travers la possibilité de s'engager dans des relations à long terme ou même de réaliser une joint venture, comme l'évoquent les deux dirigeants :

> *"We see that there's a long term possibility for interaction, and possibly, beyond interaction, may be a joint venture... it's too early to say, but we see a lot of potential for collaboration between the two, that could go beyond this alliance."* ***CAS BIOMARQUEURS-Ent1-CSO***

> *« Il va arriver un moment donné où le produit va se développer. Je ne serai pas surpris que si ça a bien marché, [le CSO] va continuer le projet de découvertes et de validation dans d'autres maladies, parce que c'est un modèle qui aura marché pour lui et à ce moment là il aura nécessairement besoin de nous autres.. ».* ***CAS BIOMARQUEURS-EntP2-CEO***

En somme, dans chacun de nos cas, la profitabilité de la relation associée ou non à la perspective d'opportunités future est seulement venue renforcer l'intérêt envers la collaboration. Par contre, ce que nous devons retenir de notre analyse, c'est la prédominance de la confiance affective qui s'est avérée indispensable pour entretenir la collaboration dans chacune de ces trois alliances stratégiques horizontales.

7.3. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES VERTICALES DESCENDANTES

Cette troisième section porte sur l'analyse des trois cas d'alliances stratégiques verticales descendantes, soit les cas ONCO, URO et CARDIO. Ces trois cas d'alliances sont des accords de co-développement associant une entreprise de biotechnologie nord-américaine à une grande pharmaceutique faisant partie des dix leaders mondiaux de l'industrie. Dans chacun de ces cas, les accords ont été noués pour poursuivre conjointement le développement clinique de produits thérapeutiques initialement découverts et développés par l'entreprise de biotechnologie.

Dans le cas ONCO, un accord a été conclu en novembre 2007 entre une entreprise de biotechnologie américaine et une grande entreprise pharmaceutique pour travailler ensemble sur le développement clinique de trois anticorps monoclonaux humains ciblant le facteur de croissance de l'endothélium vasculaire susceptible d'arrêter la croissance tumorale de certains cancers (cancer de la prostate, du pancréas, du poumon et colorectal). Par cet accord, les deux entreprises se sont également engagées à découvrir, développer et commercialiser deux ou trois nouveaux anticorps par an au cours des cinq années suivantes, en utilisant la plateforme technologique de l'entreprise américaine. Cette alliance stratégique fait suite à un précédent accord de licence qui avait été signé en septembre 2003 pour développer un anticorps monoclonal. Face au développement rapide de ce produit et, compte tenu de la grande capacité de l'entreprise américaine à découvrir et développer des anticorps humains dans le domaine de l'oncologie (secteur dans lequel la grande pharmaceutique était très peu présente), l'entreprise pharmaceutique a donc décidé de poursuivre une stratégie agressive dans ce domaine en faisant de son partenaire américain son bras armé au niveau des anticorps monoclonaux. En novembre 2009, le succès de cette alliance stratégique a, par ailleurs, conduit les deux entreprises partenaires à élargir et à prolonger leur collaboration.

En ce qui concerne le cas URO, il s'agit d'une alliance nouée en mars 2009 entre une entreprise de biotechnologie québécoise et une filiale canadienne d'une grande pharmaceutique pour poursuivre conjointement les tests d'efficacité d'une molécule susceptible de traiter par voie intramusculaire l'hyperplasie bénigne de la prostate, une maladie qui cause des troubles urinaires particulièrement gênants et incommodants et qui touche à peu près deux tiers des hommes âgés de plus de 50 ans. Par cet accord, l'entreprise pharmaceutique s'engageait à

verser un montant initial et des paiements additionnels pour le passage de certaines étapes réglementaires afin que l'entreprise de biotechnologie poursuive le développement de cette molécule. Elle s'engageait également à l'aider dans certaines de ces étapes et à assurer la commercialisation et les ventes de ce produit thérapeutique à travers le Canada. Cet accord de co-développement et de commercialisation avec option de licence devait aussi permettre à l'entreprise de biotechnologie de toucher des royautés croissantes sur les ventes futures générées par le produit. Malheureusement, en janvier 2010, les entreprises partenaires ont du mettre fin à cette alliance suite aux résultats décevants de l'étude d'efficacité de phase 3 menée auprès de 677 patients aux États-Unis et au Canada.

Dans le cas CARDIO, un accord de co-développement avec option de licence a été conclu en juin 2009 entre une entreprise de biotechnologie canadienne et une grande pharmaceutique américaine pour développer conjointement des molécules thérapeutiques et en découvrir également de nouvelles afin de traiter certaines maladies cardiovasculaires. Par cet accord, l'entreprise de biotechnologie devait effectuer, en collaboration avec la grande pharmaceutique, des études de validation sur certaines des molécules qu'elle avait découvertes. Elle s'engageait également à découvrir de nouvelles cibles génétiques en utilisant sa propre plateforme technologique et à procéder au développement préclinique de nouvelles molécules à partir des cibles sélectionnées par un comité directeur conjoint. De son côté, la grande pharmaceutique pouvait exercer son droit de licence si les molécules parvenaient aux étapes précliniques et s'engageait, par la suite, à poursuivre le développement clinique et la commercialisation de celles-ci.

Nous proposons d'analyser, pour chacun de ces trois cas, les différentes formes de confiance qui se sont créées (7.3.1) et développées (7.3.2) en début et en cours de relation, en étudiant attentivement les principaux éléments qui ont participé à leur émergence et à leur développement.

7.3.1. LA CRÉATION DE LA CONFIANCE

L'analyse des formes de confiance qui se sont instaurées en début de relation dans chacun des trois cas d'alliances verticales descendantes s'est appuyée sur la même démarche que celle adoptée dans les premières sections de ce chapitre.

7.3.1.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas

En premier lieu, nous avons identifié et recensé dans le tableau ci-après, la fréquence des occurrences des différentes formes de confiance ex-ante qui ont été mentionnées par nos interlocuteurs pour caractériser les premiers temps de leur relation.

Tableau XLII : Formes de confiance *ex-ante* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques verticales descendantes

	CONFIANCE AFFECTIVE EX-ANTE	CONFIANCE COGNITIVE EX-ANTE	CONFIANCE CALCULÉE EX-ANTE
P21: CAS ONCO-Ent-VPSA	0	1	3
Pour l'entreprise de biotechnologie	0	1	3
P22: CAS ONCO-Ph-CStO	1	3	14
P23: CAS ONCO-Ph-VPC	1	1	3
Pour l'entreprise pharmaceutique	2	4	17
CAS ONCO	2 (7%)	5 (19%)	20 (74%)
P24: CAS URO-Ent-BD.	0	0	5
P25: CAS URO-Ent-Com.	0	1	4
Pour l'entreprise de biotechnologie	0	1	9
P26: CAS URO-Ph-DirBD	0	1	5
P27: CAS URO-Ph-VPSD	0	3	5
Pour l'entreprise pharmaceutique	0	4	10
CAS URO	0	5 (21%)	19 (79%)
P28: CAS CARDIO-Ent-VPBD	1	1	8
Pour l'entreprise de biotechnologie	1	1	8
P29: CAS CARDIO-Ph-VPSA	1	4	6
Pour l'entreprise pharmaceutique	1	4	6
CAS CARDIO	2 (10%)	5 (24%)	14 (67%)
TOTAL DES CAS	4 (6%)	15 (21%)	53 (74%)

Pour chacun des trois cas d'alliances étudiés, nous constatons que la confiance calculée a très largement prédominé en début de relation. On remarque en effet que, dans chacun des cas, près de 70% des éléments évoqués par les dirigeants d'entreprises ou de grandes pharmaceutiques interrogés dépeignent des relations essentiellement basées sur cette forme de confiance. De plus, très peu ou pas d'éléments ont été évoqués pour caractériser la confiance affective. Les trois figures ci-après recensent, pour chacun des trois cas d'alliances, les caractéristiques et antécédents qui ont participé à l'instauration des trois formes de confiance.

Figure 40 : Antécédents et caractéristiques mentionnées dans le cas ONCO

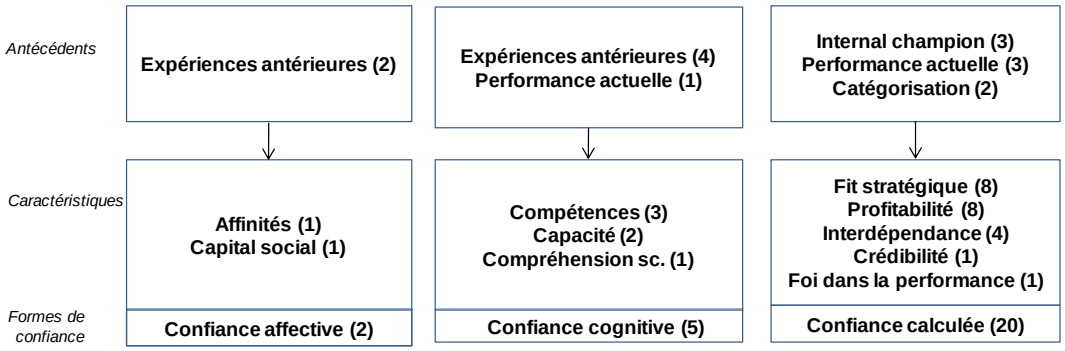


Figure 41 : Antécédents et caractéristiques mentionnées dans le cas URO

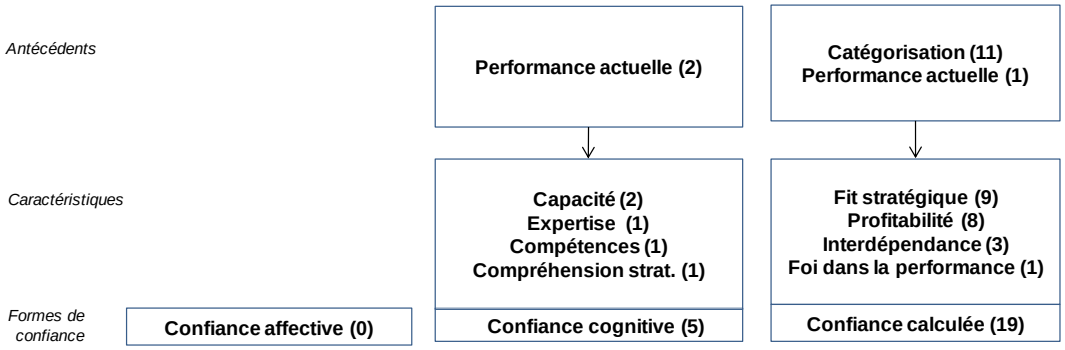
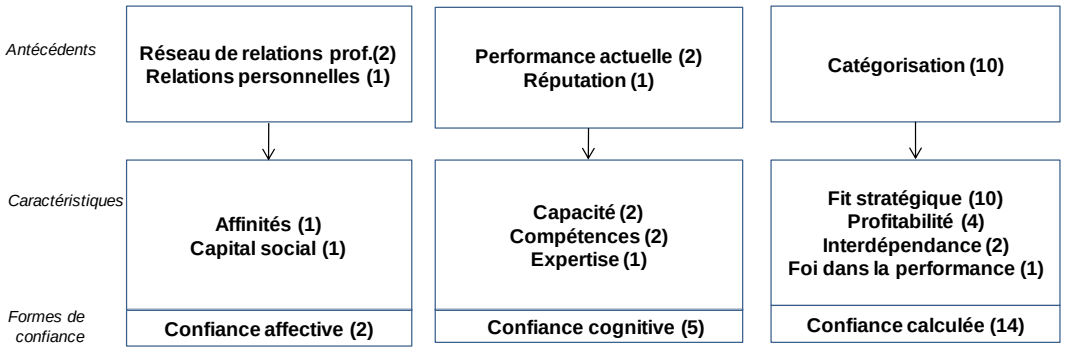


Figure 42 : Antécédents et caractéristiques mentionnées dans le cas CARDIO



On constate que la confiance affective n'a pratiquement pas influé dans la décision des entreprises à s'investir dans la relation d'alliance. En fait, si certains éléments d'ordre affectif ont été évoqués, c'est sans doute parce qu'il existait, dans le cas ONCO, des expériences antérieures qui ont favorisé l'instauration de certaines affinités et la création d'un capital social

et qu'il existait, dans le cas CARDIO, des relations professionnelles et personnelles entre les membres des deux organisations.

Par contre, ce qui apparait très nettement dans les trois cas d'alliance étudiés, c'est la prépondérance de la confiance calculée et la prédominance de certains éléments ayant participé à l'instauration de cette forme de confiance. Dans chacun des cas, le fit stratégique, la profitabilité et l'interdépendance des organisations se sont effectivement avérés particulièrement importants. Il en est de même pour les principales caractéristiques ayant participé à l'émergence de la confiance cognitive. On constate, en effet, sans grande surprise que, dans chacun de nos cas, les compétences des petites entreprises de biotechnologie et la capacité des grandes pharmaceutiques ont également influé dans la décision de s'associer.

Finalement ce que l'on peut retenir de l'observation de ces trois figures, c'est qu'il existe une réelle cohérence dans les formes de confiance qui se sont principalement créées dans chacun de nos cas, et que cette même cohérence peut également être constatée parmi les caractéristiques ayant participé à l'émergence de celles-ci. Il est intéressant de remarquer en outre, que les principales formes de confiance qui se sont instaurées dans ces trois cas d'alliances verticales descendantes sont finalement identiques à celles qui se sont aussi créées dans les deux autres types d'alliances étudiées. Au terme de notre étude, on s'aperçoit donc qu'en dépit des différences caractérisant les cas et les types d'alliance, il existe de grandes similitudes dans les formes de confiance qui peuvent s'instaurer au début de chacune de ces relations.

Nous proposons, dans les sections suivantes, d'analyser pour chacun de ces trois cas d'alliance, les raisons pour lesquelles certains éléments ont davantage participé à la création d'une forme de confiance particulière.

7.3.1.2 La prédominance de la confiance calculée

Dans chacun de nos cas, la confiance calculée a été prépondérante en début de relation en grande partie grâce au fit stratégique, à la profitabilité de l'alliance et à l'interdépendance des partenaires. Ce qui ressort très clairement de l'analyse de nos cas, c'est la nécessité pour les entreprises de biotechnologie de sélectionner de grandes pharmaceutiques qui possèdent un réel intérêt et une grande expertise dans les domaines thérapeutiques relatifs aux produits qu'elles souhaitent développer et commercialiser.

Dans cette industrie très segmentée et de plus en plus concurrentielle, l'adéquation stratégique entre ce que propose l'entreprise de biotechnologie et ce que recherche la grande pharmaceutique apparait primordiale pour chacune de ces organisations. Il en va, en fait, de l'avenir de la multinationale qui doit renouveler rapidement son portefeuille de produits en tentant de se positionner dans certains secteurs thérapeutiques, et il en va également de la survie de ces petites structures qui s'investissent généralement sur très peu de produits et qui n'ont ni les moyens financiers ni l'expertise nécessaire pour pousser leur développement jusqu'à la commercialisation. Il apparait donc clairement que, pour ces deux acteurs, les enjeux sont tout autant stratégiques et financiers et s'appuient finalement sur la très grande complémentarité de l'un vis-à-vis de l'autre.

- **<u>Le cas ONCO</u>**

L'entreprise de biotechnologie et la grande pharmaceutique étaient engagées au départ dans un simple accord de licence pour développer un anticorps monoclonal, mais la perspective de pouvoir s'associer dans une alliance stratégique à long terme est très vite apparue profitable pour les deux organisations partenaires.

Pour la grande pharmaceutique, le fait de pouvoir s'associer : une entreprise de biotechnologie particulièrement avancée au niveau de la découverte et du développement des anticorps (performance actuelle) représentait, en effet, une réelle opportunité de se positionner dans un domaine dans lequel elle n'était pas suffisamment active :

> *« En travaillant avec ces gens là, on s'est rendu compte qu'ils avaient toute une capacité à chercher des produits en biotechnologie que nous n'avions pas ! Nous avions raté le coche grosso modo de l'investissement. Et on s'est rendu compte que ce qu'on pouvait faire, c'était un accord de partenariat dans lequel nous, on allait prendre une partie de leur capital, 19%, on allait leur assurer un montant de financement de recherche fixe chaque année et, pendant 5 ans, on décidait ensemble d'un certain nombre de programmes sur lesquels ils allaient travailler.(…) Et c'est comme ça que cette société qui sait faire quelque chose que nous nous ne savons pas faire, une technologie dans laquelle nous sommes très en retard, pouvait nous servir quasiment de bras armé extérieur et garder son indépendance ».* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

En collaborant avec cette entreprise, la grande pharmaceutique pouvait ainsi espérer être plus agressive dans ce domaine sans avoir à investir financièrement et scientifiquement dans la

recherche et le développement des anticorps. Pour les dirigeants interrogés il existait donc un gain de temps réel et un gain financier considérable :

> *« L'objectif, c'était de mettre en développement clinique 2 à 3 anticorps par an pendant 5 ans et ensuite de poursuivre ce développement. Eux, ayant les moyens et la technologie de biotechnologie que nous n'avions pas et nous, ayant éventuellement des cibles sur lesquelles on avait envie de travailler en biotechnologie et sans avoir fait l'investissement y compris technologique de laboratoires etc. pour le faire ».* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

> *« Si on voulait accélérer la quantité de produits de biotechnologie qu'on avait dans le portefeuille de recherche, autant accélérer avec les gens avec lesquels on avait déjà travaillé ! Donc il y avait une question de gain de temps. »* ***CAS ONCO-Ph-VPCL***

Par ailleurs, comme nous l'a confié la responsable exécutive en stratégie de la multinationale, en s'associant très tôt à l'entreprise de biotechnologie, la grande pharmaceutique cherchait aussi à s'assurer que les autres concurrents ne puissent pas bénéficier de l'expertise de celle-ci :

> *« Quand toi tu identifies quelque chose où tu te dis, tiens là, j'ai une vraie valeur ajoutée et je pourrais faire un partenariat avec cette société et apporter quelque chose parce que c'est un domaine que je connais ou dans lequel je veux être plus présent, tu as une chance de faire une affaire sur un produit que d'autres n'ont pas encore identifié et donc d'avoir un vrai avantage compétitif. Parce que toutes les grosses pharmaceutiques ont quand même le même problème c'est-à-dire que leurs grands produits lancés dans les années 90 perdent leur exclusivité. Dans les 3 ans qui viennent, il y a une hécatombe de produits qui perdent leur exclusivité ! Donc une grosse perte de chiffre d'affaires pour l'ensemble des grosses sociétés pharmaceutiques ! Et la productivité de la recherche dans les grosses sociétés pharmaceutiques est totalement insuffisante pour remplacer ces produits à temps. (…) C'est parce que les produits tombent mais c'est aussi parce que les recherches n'ont pas été assez productives ! Dans les 10 dernières années tu as eu une prise de conscience du fait que la véritable innovation ne se passe pas dans les grandes organisations. Aujourd'hui pour avoir une chance d'avoir plus qu'un remboursement il faut mettre sur le marché des produits vraiment innovants. C'est pour ça qu'en ce moment l'eldorado c'est la cancérologie ! Le gars qui trouve quelque chose qui soigne un cancer il est sûr d'avoir des prix de remboursement élevé partout !(…) Et les gens qui ont cette créativité là dedans, qui ont des idées, ce sont les petites biotechs…Donc identifier assez tôt les produits prometteurs c'est très avantageux pour nous… »* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

Pour l'entreprise de biotechnologie, la **profitabilité** de cette alliance était tout autant évidente. Cet accord lui permettait de conserver sont indépendance et lui offrait aussi la possibilité de poursuivre ses travaux en ayant la garantie d'obtenir un financement fixe chaque année. De

cette façon, comme nous l'a mentionné le vice-président des alliances, elle pouvait espérer avancer rapidement dans le développement et la commercialisation de ses anticorps thérapeutiques :

> *"It was strategic for us because it compassed the full development and commercialisation of potential therapeutic candidates".* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Par ailleurs, au-delà de cette profitabilité, il faut aussi souligner que l'entreprise était plutôt confiante dans le fait de s'associer à cette grande pharmaceutique car il y avait clairement un fit stratégique évident entre ce qu'elle voulait réaliser et ce que recherchait la grande multinationale :

> *"We wanted to pursue with them because of their capabilities and because of their commitment, their willingness to commit to an aggressive development program. (…) we're aligned in what we hope to accomplish and that's an important thing to make sure that you are aligned with your partner".* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Pour la grande pharmaceutique, en effet, ce genre de collaboration s'intégrait parfaitement dans sa stratégie qui consistait à bâtir un portefeuille de recherche pour pouvoir proposer dans quelques années des produits novateurs en oncologie, et être ainsi présente dans ce marché particulièrement porteur. ***La performance actuelle*** de l'entreprise américaine en matière de développement des anticorps permettait ainsi de poursuivre le positionnement stratégique de long terme que la grande pharmaceutique s'était fixé pour 2017, comme en témoignent les hauts dirigeants interrogés :

> *« C'est moins je vais lancer leur produit dans trois ans que je suis en train de bâtir mon portefeuille de recherche. (…) En fait, ça s'intégrait, non pas dans tiens, il y a un produit qui passe je vais le prendre en plus ! Mais dans le fait de bâtir la stratégie de recherche. (…)C'est beaucoup plus lié à la stratégie de recherche, concernant les accords que je fais aujourd'hui en préclinique ou en début de clinique qui seront peut-être les produits de 2017. Donc ça s'intégrait parfaitement dans ce à quoi on voulait que notre portefeuille de recherche ressemble en 2017.»* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

> *« [L'entreprise1] c'est une grosse biotech qui développe des anticorps monoclonaux, domaine dans lequel [Ph2] était parfaitement insuffisant et souhaitait être plus présent ».* ***CAS ONCO-Ph-VPCL***

En outre, il faut également mentionner que, si l'entreprise américaine a ressenti **cet alignement des intérêts** et s'est montrée particulièrement confiante envers la capacité de la grande

pharmaceutique à poursuivre le développement de ses produits, c'est en raison de l'implication des "***internal champion"*** qui ont su démontrer qu'ils comprenaient parfaitement l'intérêt scientifique et stratégique de s'investir dans ces produits. Le fait de pouvoir s'associer à une grande pharmaceutique qui s'intéressait réellement aux produits découverts signifiait donc, pour la petite entreprise, que la multinationale était en mesure de mettre les moyens nécessaires dans le développement et la commercialisation de ceux-ci :

> *"You do see that there is an alignment of interest and you try to begin developing relationship already between people who would be interacting, especially senior management in the companies, it's always good when you know who the champion of the deal is on each side".* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

> *« Quand tu fais une alliance, tu as besoin de la compétence scientifique d'un certain nombre de gens et, pour eux, c'est très important de savoir si leur produit a des chances, surtout que quand tu fais une alliance tu payes pas tout, tout de suite ! Donc ils veulent vraiment se donner les meilleures chances que leur produit soit développé par des gens qui s'y intéressent. Alors souvent pour remporter les choses, ça se fait souvent sur un rapport de confiance entre la personne de la recherche et développement chez nous qui va gérer la recherche après et le scientifique qui est en charge du produit dans la biotech en question. Alors je choisis aussi qui je mets sur les dossiers! »* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

Bien évidemment, les deux organisations ont clairement mentionné leur très forte interdépendance dans cette alliance stratégique. Pour ces deux entreprises, la complémentarité des compétences et des expertises, basées sur leur performance actuelle permettait en effet de renforcer la dynamique de recherche et de développement des anticorps dans laquelle elles souhaitaient s'investir :

> *"So [we] knew that we didn't have the money resources to be able to do that on our own, didn't have the personal resources and expertise to do that on our own in terms of running the clinical trials and similarly for commercialization it takes a big companies to mount a global effort for an oncology product.(...) We both took advantages of the resources and the expertise and capabilities of both partners, we share...".* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

> *« On a dit, ben dans tel domaine, vous vous avez des cibles, nous on a des cibles, on les met en commun, on partage le travail et que ce soit une des vôtres ou une des nôtres qui débouchent, on accepte de partager la profitabilité. Autrement dit, on considère que vous, vous saurez avec votre compétence de biotech faire avancer y compris nos propres cibles plus vite que si on l'avait fait en interne (…) et nous on a quand même aussi l'expertise et la volonté d'utiliser nos ressources et nos infrastructures pour les amener sur le marché. (…)Donc, dans ce cas- ci, c'était complètement bilatéral! »* ***CAS ONCO-Ph-VPCL***

- **Le cas URO**

Dans le cas URO, **le fit stratégique** a également été un élément prépondérant dans la décision des entreprises à vouloir s'associer pour développer et commercialiser une molécule pouvant traiter l'hyperplasie bénigne de la prostate.

L'entreprise de biotechnologie ayant découvert cette molécule souhaitait, en effet, s'associer à une grande pharmaceutique présente dans le domaine de l'urologie, pour pouvoir partager les risques et les coûts afférents au développement et à la commercialisation de celle-ci à travers, notamment, les Etats-Unis et le Canada. Dès qu'elle est parvenue aux étapes de développement clinique, elle a donc identifié parmi les grosses pharmaceutiques, celle qui pouvait avoir un intérêt stratégique à développer et commercialiser la molécule. Parmi les partenaires potentiels, elle a alors ***catégorisé*** la grande multinationale à laquelle appartient la filiale "ph2" car le produit thérapeutique développé correspondait parfaitement aux champs de compétences et d'intérêts de celle-ci, comme l'ont précisément souligné les hauts dirigeants des deux organisations concernées :

> *« Alors on a commencé à regarder les compagnies susceptibles de vouloir s'associer à nous de par leur vocation, à savoir que les pharmaceutiques ne s'attaquent pas nécessairement à tous les domaines (…) il y en a qui se spécialisent en neurologie, il y en a qui se spécialisent en gynécologie, il y en a qui se spécialisent du côté cardiaque, il y en a du côté cancer, mais juste deux-trois cancers….alors donc il s'agit d'identifier les compagnies qui seraient intéressées par nos activités à nous, dans notre secteur d'activités.»* ***CAS URO-Ent-Com.***

> *« Donc le choix du partenaire va être orienté en fonction du besoin stratégique. Par exemple, [l'entreprise1] qui est une entreprise de biotechnologie canadienne avec laquelle on a eu une alliance qui est maintenant terminée, le produit qu'ils avaient développé ou qui était en développement était dans une aire thérapeutique où on avait une expertise. Donc c'était stratégique pour eux de trouver un partenaire qui avait une expertise. C'est sûr qu'ils pouvaient trouver n'importe quel partenaire qui allait investir ou qui aurait pu avoir un intérêt d'investir dans le développement de ce produit mais ils recherchaient ça. Nous, on recherchait aussi une molécule qui pouvait faire appel à notre expertise actuelle tout en nous procurant une nouvelle opportunité de produit dans l'entreprise. Donc c'est stratégique dans le mesure où chacun des partenaires a besoin d'un aspect de l'autre, que ce soit l'expertise, les relations, l'argent. L'argent, on peut l'avoir de différents partenaires, l'expertise…ça peut être l'expertise médicale mais ça peut être aussi l'expertise au niveau commercial, l'infrastructure au niveau de la force de vente… »* ***CAS URO-Ph-DirBD***

Pour autant, si la grande pharmaceutique s'est montrée intéressée, elle a quand même préféré attendre davantage afin de mieux apprécier l'efficacité de la molécule. Avant de s'investir totalement dans le développement et la commercialisation du produit à l'échelle du Canada, il a donc été entendu que la filiale canadienne collaborerait avec l'entreprise si une preuve de concept était apportée dans la phase deux du développement clinique. Pendant plusieurs années, l'entreprise de biotechnologie a donc été sur le radar de la filiale et au moment où les résultats de phase deux ont été concluants, une alliance a finalement été nouée, car le produit, à ce moment là, devenait particulièrement intéressant et stratégique pour elle. D'un côté comme de l'autre, on peut donc constater que les fondements de cette collaboration ont été établis sur un **fit stratégique** qui a été facilité par la ***catégorisation*** des partenaires :

> *« Notre mandat ici, en tant que filiale, c'est vraiment de chercher des opportunités pour faire croitre le business canadien de façon sustainable au cours des prochaines années. Alors quand on voit quelque chose qui est stratégique pour nous mais qui est encore très tôt dans le processus, on en fait part au groupe qui va faire un suivi. Donc, c'est le groupe qui a eu les premières discussions avec [l'entreprise1] et puis, suite à çà, le Canada a été impliqué (…) En fait, au préalable, il y avait eu des évaluations par le groupe global, plus tôt dans le processus et à ce moment là, il avait été décidé de ne pas poursuivre, parce qu'on attendait de voir la preuve du concept. »* ***CAS URO-Ph-VPSD***

> *« Pour nous, notre objectif, c'est de fournir au groupe les différentes opportunités qui n'ont pas été évaluées et, à ce moment là, ils vont les évaluer parce que ce sont des étapes très peu avancées. Si c'est trop tôt dans le processus de développement, ils vont faire le monitoring et nous, régulièrement, on va entretenir des relations avec ces compagnie-s là. Donc, pour cet exemple là, c'est au moment où les essais de phase 2 ont été publiés que les contacts ont été réactivés. Mais ça faisait déjà plusieurs années que l'entreprise était sur le radar. »* ***CAS URO-Ph-DirBD***

Bien évidemment, au moment où les études de phase deux ont été publiées, la profitabilité de la relation est aussi apparue très clairement pour ces deux entreprises. Étant donné le degré d'avancement du produit dans le processus de développement, le risque scientifique était effectivement moins grand. Toutes deux pouvaient donc espérer mettre rapidement en marché la molécule thérapeutique et obtenir un retour sur investissement grâce aux profits qu'elles arriveraient à générer à travers les ventes futures, comme le soulignent les citations suivantes :

> *« C'est un produit pour lequel il y avait un très bon marché, de gros chiffres de ventes, ça aurait été pour nous vraiment très important ! Parce qu'on est quand même une compagnie de recherche et développement. Donc, on dépense*

> *énormément d'argent mais on n'a à peu près pas de revenu et là d'avoir un premier produit en marché qui nous aurait apporté suffisamment d'argent pour qu'on puisse injecter encore plus d'argent en recherche et développement et nous assurer une certaine stabilité financière…! »* ***CAS URO-Ent-BD***

> *« Pour [notre produit] pour l'Amérique du Nord, on avait un gros partenaire qui était [Ph2]. Eux aussi trouvaient qu'il y avait quelque chose d'intéressant, il y avait un certain risque mais ils étaient prêts à l'assumer… (…) alors pour nous, ça nous libérait aussi d'un gros fardeau financier parce qu'il faut mentionner qu'à l'intérieur de ce genre d'entente, le partenaire assume aussi les coûts et les dépenses de développement et, bien sûr, eux, vont toucher la grosse part du gâteau si jamais ça se vend au marché et nous on aura, à ce moment là, des redevances sur les ventes. »* ***CAS URO-Ent-Com.***

Par ailleurs, du fait que l'entreprise ait identifié très tôt son partenaire pharmaceutique et qu'ils aient convenu tacitement d'une collaboration si la molécule parvenait à se rendre à une étape plus avancée, cela lui permettait de savoir que son produit intéressait particulièrement la pharmaceutique. Elle pouvait donc espérer négocier, à ce moment là, une entente particulièrement **profitable**, comme nous l'a confié le responsable en développement :

> *« Alors c'est sûr que si votre projet semble très prometteur et que l'entreprise avec laquelle vous négociez a également un grand besoin d'un produit novateur, vous pouvez être assuré que vous avez le gros bout du bâton dans la négociation (rires)…D'ailleurs, c'est toujours très bon d'essayer de négocier assez tôt justement pour vous laisser du temps au niveau financier pour dire, si on signe pas demain matin ou dans un mois on va être en difficulté.»* ***CAS URO-Ent-BD***

Naturellement, l'entente proposée par les deux organisations faisait appel à la mise en commun des expertises et des ressources respectives. Cette **interdépendance** très forte entre les deux organisations a nécessairement été soulignée par les dirigeants interrogés qui nous ont d'ailleurs confié que dans le contexte actuel aucune des deux structures ne pouvaient véritablement survivre sans l'apport de l'autre :

> *« Là, c'est une alliance stratégique parce que c'est mettre en commun une expertise pour finaliser le développement de produits.. »* ***CAS URO-Ph-DirBD***

> *« Le jeu entre les biotechs comme nous et les grandes pharmaceutiques comme [Ph2], les deux dépendent l'un de l'autre, à savoir que les grandes pharmaceutiques ont des produits qui sont en marché et qui sont régi,s par des brevets. Cependant les brevets viennent à échéance après certaines années et les produits génériques, à ce moment là, empiètent sur le marché des produits qui sont protégés par des brevets et dont les brevets viennent à échéance. Donc ils voient leurs ventes diminuer par l'apparition des produits génériques et ils*

> *ont besoin, à ce moment là, de renflouer leur portefeuille de produits et elles se tournent vers des compagnies comme nous qui sommes spécialisés dans le développement de produits et nous, on a besoin des grandes pharmaceutiques parce que nos molécules, on est capable de les développer jusqu'à un certain point; mais quand on arrive dans les dernières étapes, c'est très coûteux et on n'a pas nos propres forces de ventes non plus ; alors c'est ce qui fait que on octroie à ce moment des licences pour des grandes pharmaceutiques qui deviennent des partenaires et qui vont payer pour la suite du développement du produit. Par la suite, nous à ce moment- là, on a le droit à des paiements selon les étapes du développement du produit et lorsqu'il vient en marché on aura le droit, à ce moment là, à des redevances sur les ventes. »* ***CAS URO-Ent-BD***

- **<u>Le cas CARDIO</u>**

Ce cas vient à nouveau confirmer l'importance du **fit stratégique** dans la décision de ces deux organisations à vouloir s'associer pour découvrir et développer conjointement de nouvelles molécules thérapeutiques dans le domaine des maladies cardiovasculaires.

Plusieurs années auparavant, l'entreprise de biotechnologie avait effectivement identifié la grande pharmaceutique et l'avait approchée pour lui faire part de ses molécules en lui proposant de s'associer pour poursuivre leur développement. À l'époque toutefois, la grande multinationale avait dû décliner cette opportunité car la stratégie envisagée par celle-ci ne consistait pas à s'introduire agressivement sur ce marché. Malgré son refus, la petite entreprise de biotechnologie avait tout de même pris l'initiative d'entretenir des rapports constants avec la grande pharmaceutique en l'informant régulièrement sur l'avancement de ses travaux. Aussi, quand la multinationale décida en 2009 de réorienter sa stratégie de portefeuille vers les médicaments cardiovasculaires, elle se tourna naturellement vers cette petite entreprise qu'elle suivait déjà depuis plusieurs années et qu'elle avait donc ***catégorisée*** car le moment était devenu propice à une collaboration dans ce domaine. Ainsi, comme l'ont souligné les hauts dirigeants interrogés, c'est véritablement l'adéquation des orientations stratégiques de la grande pharmaceutique et de la petite biotech qui a été l'élément déclencheur dans cette collaboration :

> *"We had previous business discussions with them on other opportunities which they didn't want to take up but nevertheless we've made contact with them. So in this particular situation [Ph2] itself was going through a strategic change where they were looking to use something they call external basic research site which was a group of a senior well experienced discovery personnel renowned, responsible for managing biotech company contract research (...)in the area of cardiovascular disease. And because they were well aware of [Ent1], they*

> *actually approached us with the idea of perhaps seeing if we could work together."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

> *"We decided we would follow-up on technology that the company have. Timing has a lot to do with it. Sometimes we speak with companies, and they talk to us about the technology but the fit at the moment is not necessarily right but when we meet them a year from now, it might be perfect, the technology might not have changed very much it might have advanced a little bit...it's more a question of timing and what's going on in our own internal development in our pipeline. So you try to integrate the initiation of a collaboration within a timing of events..., you kindda build a relationship over time and then you finally find it's time to go through a partnership. And you know, at the time they came to us with a molecule and we said, no...You know, it's too early for us.. And we sort of kept in touch with them over the years and they kept updating us on where things stood. They were developing a drug for heart failure. Quite frankly you know [Ph2] wasn't interested in heart failure, not even 5 years ago or even 4 years ago. And then they continue to advance the program and a couple of years ago, [Ph2] was looking at, thinking about getting in the heart failure space. Who do we know who's working in the area? And we approach them about the status of their program."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

L'entreprise de biotechnologie nous a d'ailleurs affirmé que la ***catégorisation*** des entreprises était particulièrement importante dans le processus de recherche d'un partenaire pharmaceutique. La démarche poursuivie par celle-ci pour trouver un partenaire consiste en effet à identifier tout d'abord, parmi les plus grandes pharmaceutiques, s'il existe un **fit** entre le domaine thérapeutique du produit développé et le domaine d'intérêt **stratégique** de la grande pharmaceutique, comme le souligne le responsable en développement des affaires :

> *"The nuance of exactly who we approach is typically based on the therapeutics area the particular product is within, we like to marry the therapeutic area of our product to those pharmaceuticals companies who are highly active in the same area. For them (...) I'm providing an opportunity to expand their activities in the particular therapeutic area of their interest. And we found that search being the most successful approach rather than just blankly approaching every company we can think of."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

De son côté, la grande pharmaceutique a également tenu à rappeler qu'il était primordial, pour elle, de s'associer à une entreprise qui développe des produits s'intégrant parfaitement à sa stratégie. Comme nous l'a mentionné le responsable des alliances stratégiques, la démarche généralement adoptée consiste à suivre les compagnies d'intérêts et à vérifier assez régulièrement si les produits développés sont suffisamment avancés dans la recherche et s'ils représentent un atout stratégique pour la grande pharmaceutique:

> *"I mean, like every company we have a competitive intelligence group that electronically remind information about companies and the stages of development (...) so if there is something that is in interest to us comes up, they will notify us and we will follow up and request a meeting with the companies and we will discuss it.(....) So I meet companies, and we really just discuss the project that they are working on, just to establish, number 1 a fit with what we are looking for. And if I find it, you know, if I find technology is of interest for the company then what I do is I forward it on therapeutic area specific or technology specific review committee which would then further assess the technology and decide whether or not they want to move forward with it.(...) Cause you know Pharma has a certain expectation of what they are looking for and I think the companies also have certain expectation of what they are looking for."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

Au-delà de cette nécessaire adéquation stratégique, il faut aussi reconnaitre que la **profitabilité** d'une telle alliance n'a pas, non plus, été étrangère dans la décision de ces deux entreprises à vouloir s'investir dans la collaboration. À travers ce programme de co-développement, l'entreprise de biotechnologie pouvait effectivement avancer dans ses travaux et offrir, ainsi, l'opportunité à la grande pharmaceutique d'accéder à des produits particulièrement novateurs qui lui permettraient de renflouer son portefeuille :

> *"Strategically, this company offered something of real value to [Ph2]'s pipeline."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

> *"I think what they wanted to do as part of this external basic research site for them was to show that they could close deals with biotech companies and then manage those biotech companies and make good program I think that was really important for them to show that they could do that. (...) and by approaching us they also wanted to consolidate the area of cardiovascular disease where we had a lot of knowledge base and basic research technologies we could bring to a partnership."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

À travers l'analyse de ces trois cas, on comprend désormais combien la confiance calculée peut être particulièrement importante en début de relation. La nécessité de trouver un partenaire aux orientations stratégiques similaires s'avère effectivement critique dans ce genre d'alliance. On se rend compte, à présent, qu'il ne s'agit pas seulement pour la grande pharmaceutique de trouver un produit intéressant qui pourrait compléter son portefeuille, mais plutôt de trouver le produit qui s'intègre parfaitement au domaine stratégique dans lequel elle souhaite s'investir. La petite biotech doit donc faire l'effort nécessaire pour catégoriser la pharmaceutique la plus présente dans le domaine, et inversement. En somme, pour que les deux partenaires aient confiance en la relation, le produit doit être suffisamment développé (profitabilité) et intégré

dans la stratégie de l'autre (fit stratégique) afin que la complémentarité des expertises soit la plus adéquate possible (interdépendance). Bien évidemment, pour pouvoir apprécier cette complémentarité des expertises, ces deux organisations doivent aussi évaluer les compétences et la capacité de l'autre. C'est la raison pour laquelle, dans chacun de nos cas, la confiance cognitive s'est également avérée importante en début de relation.

7.3.1.3 L'importance de la confiance cognitive

Pour les trois cas d'alliance étudiés, l'appréciation des compétences et des capacités a nécessairement influé en début de relation.

- **Le cas ONCO**

Selon les hauts dirigeants interrogés, il est clair que le précédent accord de licence a véritablement permis d'apprécier les compétences de l'autre. L'entreprise de biotechnologie a été en mesure d'évaluer les compétences scientifiques du personnel de recherche; et la grande pharmaceutique s'est très vite rendue compte des compétences particulièrement avancées de la biotech en matière de développement des anticorps :

> *« Je crois que, une fois qu'il y a quelque chose qui fonctionne et qui fonctionne bien et que tu te rends compte que vraiment il y avait un besoin de rattrapage (…) donc il y a une opportunité pour nous ».* ***CAS ONCO-Ph-CstO***

> *"They are a global company with a lot of experience and a lot of very experienced and good employees. They have very good people working to them; they have a lot of experience in drug development.* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Cette expérience antérieure est aussi venue confirmer la capacité de ces deux entreprises à répondre aux exigences d'une collaboration plus stratégique visant à s'investir sur le long terme dans le développement de plusieurs programmes :

> *"We wanted to pursue with them because of their capabilities and because of their commitment".* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

> *« En travaillant avec ces gens- là, on s'est rendu compte qu'ils avaient tous une capacité à chercher des produits en biotechnologie que nous n'avions pas! »* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

- **<u>Le cas URO</u>**

Dans le cas URO, étant donné que le produit développé présentait quand même des résultats particulièrement prometteurs, il n'est pas surprenant que la filiale canadienne, en se basant sur la ***performance actuelle*** de la petite biotech, ait mentionné être plutôt confiante envers la **capacité** de celle-ci à poursuivre le développement du produit thérapeutique :

> *« ils avaient un produit qui avait donné d'excellents résultats en phase 2 ! (…) Ce qui était aussi encourageant, c'est que cette molécule- là, elle était déjà en marché pour la fécondation in vitro depuis une dizaine d'années, alors donc, on se disait bon ça a fonctionné, c'est en marché, le profil d'innocuité, à savoir les effets secondaires et tout ça, y avait rien du tout qui pouvait être vraiment fâchant ou qui aurait pu nuire à la commercialisation, alors on était assez confiant pour le développement! »* ***CAS URO-Ph-DirBd***

De son côté, l'entreprise de biotechnologie s'est aussi dite rassurée sur la **capacité** technico-commerciale de cette grande pharmaceutique, étant donné sa présence internationale sur le marché des produits en urologie ***(performance actuelle***) :

> *« [Ph2] c'est quand même un très gros joueur qui a des filiales un peu partout à travers le monde puis qui est, quand même, très présent dans l'urologie »* ***CAS URO-Ent-Com.***

- **<u>Le cas CARDIO</u>**

Dans le cas CARDIO, la performance actuelle de la petite entreprise, qui était suivie de très près par la grande pharmaceutique, a également permis à la multinationale d'apprécier les compétences et la capacité de celle-ci dans le domaine des produits cardiovasculaires. Comme l'ont souligné les hauts dirigeants interrogés, cette petite entreprise bénéficiait, en effet, d'une plateforme technologique particulièrement efficace et possédait des compétences particulières pour déceler de nouvelles molécules thérapeutiques :

> *"Again they were very familiar with our work and our small molecule technology platform and had confidence enough to do it, and so it's such quite a large relationship we have."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

> *"We had several discussions over the years and so, we knew what their capability was, we knew they had that great platform to be able to work on earlier stage target discovery program for cardiovascular diseases, and so we approached them about working with us on some projects."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

En somme, dans chacun de nos cas, au-delà de l'importance des éléments reliés à la confiance calculée, on se rend compte aussi du réel souci des deux structures de s'assurer des compétences et des capacités de l'autre avant de s'engager véritablement dans une relation d'alliance. En revanche, ce qu'il faut également souligner, c'est qu'aucun élément d'ordre affectif ne semble véritablement influer dans ce genre de collaboration.

7.3.1.4 Le très faible impact de la confiance affective

Parmi les trois alliances étudiées, seuls quelques éléments d'ordre affectif ont été évoqués dans le premier et dernier cas.

- **Le cas ONCO**

Si la confiance affective a pu s'instaurer dans ce cas, c'est uniquement en raison du précédent accord de licence qui a favorisé la création de certaines **affinités** entre les hauts responsables impliqués dans la collaboration. À travers cette ***expérience antérieure***, les dirigeants ont effectivement appris à se connaitre et à travailler ensemble (**capital social**), ce qui a très vite permis d'instaurer un climat de confiance, comme le souligne si justement la responsable de la stratégie de la grande pharmaceutique :

> *« Alors le contact est parti d'un licensing classique et, en fait, ça prouve aussi que, pour faire des accords d'alliances qui soient autre chose que… je prends un produit et j'entends plus parler des gens, il faut se connaitre ! Donc,, ça suivait en fait 4 ou 5 ans de développement en commun sur un produit de licence classique. (…) La relation de base s'est établie entre le directeur général (…) et notre patron du développement (…). Donc, ils ont pris l'habitude de travailler sur le développement de ce produit initial et finalement, au fur et à mesure qu'on s'est rendu compte qu' on avait un petit peu loupé le coche en biotechnologie, qu'ils se sont bien entendus et qu'ils ont appris à travailler ensemble, c'est entre eux qu'est née l'idée d'essayer de faire davantage. Il y a eu des relations de confiance qui se sont créées. »* ***CAS ONCO-Ph-CstO***

- **Le cas CARDIO**

Dans le cas CARDIO, par contre, plusieurs ***liens professionnels et personnels*** s'étaient déjà noués entre ces deux organisations et des **affinités** s'étaient donc créées entre certaines personnes. Au niveau professionnel, ces deux organisations se suivaient depuis plusieurs années et des contacts privilégiés existaient bel et bien entre le président du conseil, le CSO de

l'entreprise et certains membres de la grande pharmaceutique. Pour autant, ces liens ont été évoqués par les interlocuteurs en dehors du champ de la collaboration et n'ont pas véritablement influé dans la décision de s'investir dans l'alliance :

> *"Yes we have a long, a lot of deep rooted contacts between [Ent1] and [Ph2], our chairman of our board is actually an ex-[Ph2]CEO, our CSO is also the director of [a] unit at [Ph2] who can made a personal investment in that research units and ongoing supported that unit for the last ten years. And so we've got to know many people within the [Ph2] organization very well".* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

> *"I mean we were very familiar with the people of [Ent1] because some of the founders of the company were people within academia which whom we previously worked, but also the management of the company..."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

En somme, si certains éléments d'ordre affectif ont été mentionnés dans ces deux alliances, c'est parce qu'existaient des expériences antérieures ou des relations professionnelles et personnelles entre les membres des deux organisations. Même si une certaine forme de confiance affective s'est effectivement instaurée dans ces cas-ci, elle n'a pas vraiment influé dans la décision des entreprises à vouloir collaborer. D'ailleurs, à travers le cas URO, on constate que cette forme de confiance n'est absolument pas nécessaire pour inciter les organisations à s'engager dans une alliance verticale descendante.

Par contre, ce qu'il faut retenir de notre analyse, c'est la prédominance des éléments reliés à la confiance calculée et l'importance de la confiance cognitive pour motiver les partenaires à vouloir s'investir dans une telle relation.

Nous proposons dans la section suivante, d'analyser si ces formes de confiance sont tout autant importantes dans le courant de la collaboration pour chacun des trois cas d'alliances que nous avons étudiés.

7.3.2. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE

Afin d'appréhender la manière dont certaines formes de confiance se sont davantage développées dans le courant de la collaboration, nous avons, une fois de plus, utilisé notre outil conceptuel et méthodologique et avons analysé la fréquence des différents éléments retenus par nos répondants pour caractériser leur relation.

7.3.2.1 Analyse des fréquences dans chacun des cas

Le tableau ci-après recense ainsi la fréquence des occurrences des différentes formes de confiance ex-post qui ont été évoquées par nos interlocuteurs.

Tableau XLIII : Formes de confiance *ex-post* mentionnées dans les trois cas d'alliances stratégiques verticales descendantes

	CONFIANCE AFFECTIVE EX-POST	CONFIANCE COGNITIVE EX-POST	CONFIANCE CALCULÉE EX-POST
P21: CAS ONCO-Ent-VPSA	4	6	9
Pour l'entreprise de biotechnologie	4	6	9
P22: CAS ONCO-Ph-CStO	8	8	10
P23: CAS ONCO-Ph-VPC	2	3	4
Pour l'entreprise pharmaceutique	10	11	14
CAS ONCO	14 (26%)	17 (31%)	23 (43%)
P24: CAS URO-Ent-BD.	1	2	4
P25: CAS URO-Ent-Com.	1	0	1
Pour l'entreprise de biotechnologie	2	2	5
P26: CAS URO-Ph-DirBD	2	0	0
P27: CAS URO-Ph-VPSD	1	3	1
Pour l'entreprise pharmaceutique	3	3	1
CAS URO	5 (31%)	5 (31%)	6 (38%)
P28: CAS CARDIO-Ent-VPBD	3	5	6
Pour l'entreprise de biotechnologie	3	5	6
P29: CAS CARDIO-Ph-VPSA	3	3	4
Pour l'entreprise pharmaceutique	3	3	4
CAS CARDIO	6 (25%)	8 (33%)	10 (42%)
TOTAL DES CAS	25 (27%)	30 (32%)	39 (41%)

À la lumière de ce tableau, nous remarquons, à nouveau, une certaine convergence dans les formes de confiance ex-post qui ont été mentionnées dans chacun des cas. Si l'on compare ces résultats avec le Tableau XLII précédent, on s'aperçoit qu'il existe toutefois un certain rééquilibrage parmi les trois formes de confiance qui se sont principalement développées au cours de ces trois relations d'alliance. De manière générale, on peut effectivement constater que, si la confiance calculée demeure toujours prédominante, les confiances cognitive et affective jouent également un rôle important dans le déroulement de chacune de ces

collaborations. Cette répartition dans les formes de confiance se vérifie aussi dans le détail à travers les informations fournies par les dirigeants d'entreprises et ceux des grandes pharmaceutiques, tant dans le cas ONCO que dans le cas CARDIO. Dans le cas URO, en revanche, on note qu'il n'y a pas vraiment d'accord dans le discours des dirigeants interrogés sur l'importance attribuée à l'une ou l'autre des trois formes de confiance. Cette situation peut toutefois s'expliquer par le caractère particulier de cette alliance qui a dû avorter prématurément en raison de résultats scientifiques insatisfaisants. Au cours de nos entretiens, les dirigeants ont d'ailleurs davantage mentionné les raisons qui les avaient conduits à nouer cette alliance et se sont montrés plutôt réservés pour s'exprimer par la suite sur son déroulement. Il faut admettre qu'il est difficile de commenter une collaboration qui n'a pas abouti, et nous avons d'ailleurs bien senti au cours de nos entretiens un certain malaise de la part de nos interlocuteurs.

Malgré cela, si l'on compare les formes de confiance qui se sont manifestées dans chacun de nos cas, on constate que la confiance calculée s'est avérée prépondérante suivie par la confiance cognitive et affective. Parmi les éléments qui ont contribué au développement de ces formes, les trois figures ci-après recensent les modalités et les principales caractéristiques qui ont influé sur chacune de ces collaborations.

Figure 43 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans le cas ONCO

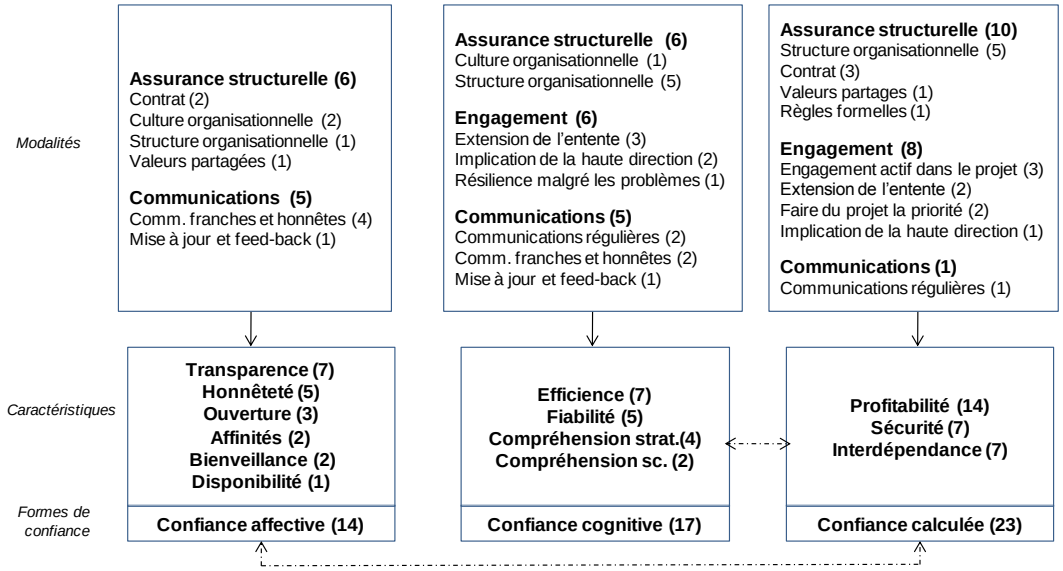


Figure 44 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans le cas CARDIO

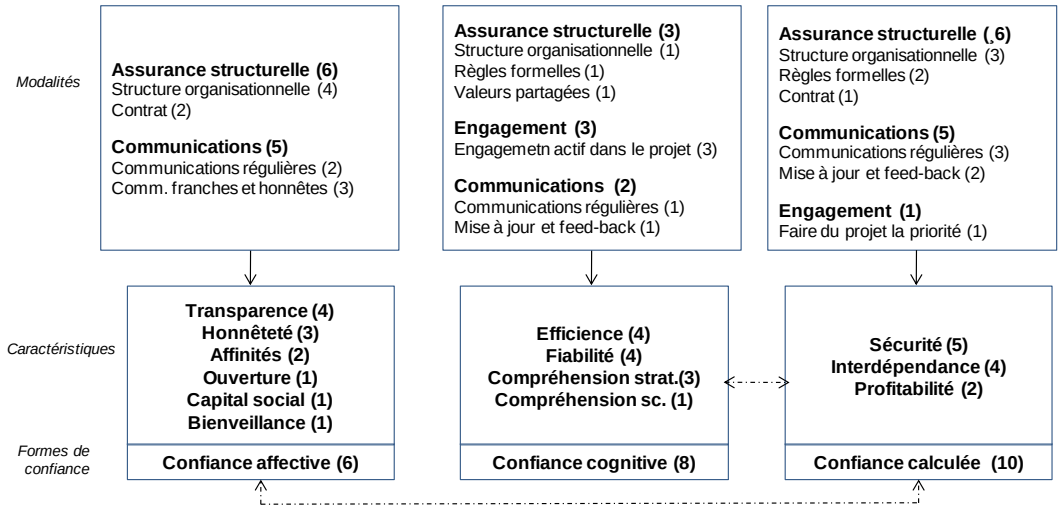
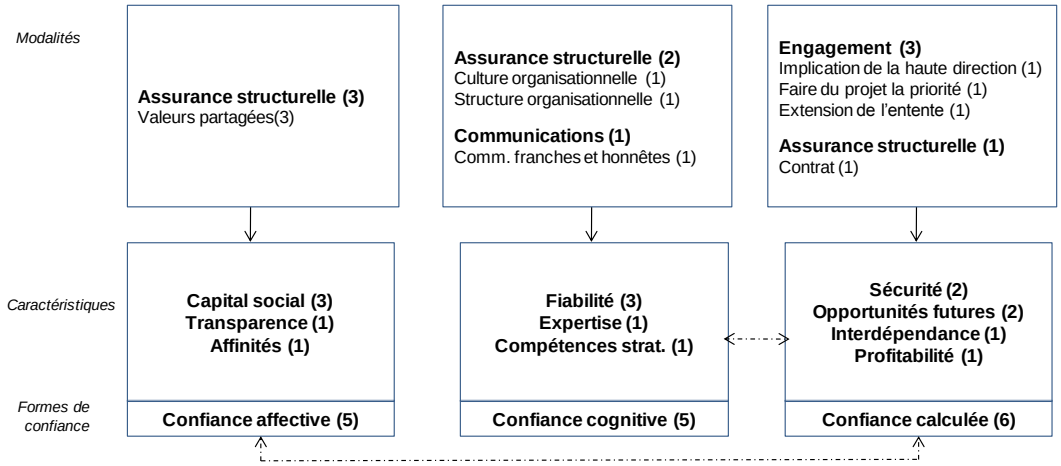


Figure 45 : Modalités et caractéristiques mentionnées dans le cas URO



On constate que, pour les cas ONCO et CARDIO, il existe, là encore, une très forte cohérence parmi les caractéristiques qui ont influé dans le développement de chacune des trois formes de confiance. Par contre, dans le cas URO, on remarque que les caractéristiques évoquées sont nécessairement différentes. Malgré la particularité de ce cas, il est toutefois intéressant de constater que, dans chacune de ces trois alliances, l'assurance structurelle s'est avérée particulièrement influente pour stimuler le développement de chacune des trois formes de confiance.

Nous proposons, dans les sections suivantes, d'analyser, pour chacune de ces trois alliances, les principales modalités et caractéristiques qui ont influé sur le développement de ces formes.

Afin de faciliter la présentation de nos cas, nous proposons de traiter successivement des cas ONCO et CARDIO puisqu'ils présentent des caractéristiques similaires et d'aborder le cas URO à la fin de notre analyse, compte tenu de sa particularité.

7.3.2.2 La prédominance de la confiance calculée

Comme nous venons de le constater, la confiance calculée s'est avérée prépondérante au cours de chacune des trois relations d'alliances. Les caractéristiques qui ont influé sur le maintien et le développement de cette forme de confiance ont toutefois différé selon les particularités de nos cas. Dans les cas ONCO et CARDIO il est clair que la profitabilité de ces alliances et l'interdépendance des partenaires ont nécessairement joué un rôle de dynamisation dans les relations de confiance. Par contre, il est intéressant de constater, qu'en dépit du succès de ces collaborations, le besoin de sécurité a toutefois prévalu dans chacun de ces cas. Dans un contexte où les modes de fonctionnement et les cultures sont vraiment différents, l'exigence de garanties et de contrôle semble en effet revêtir une grande importance. Malgré les particularités démontrées dans chacun des trois cas d'alliances étudiés, on s'aperçoit que la sécurité est la seule caractéristique qui a majoritairement et communément influé dans les relations de confiance.

- **Le cas ONCO**

Dans ce cas particulier, la profitabilité et la sécurité de l'alliance associée à une très grande interdépendance des partenaires sont venues renforcer le climat de confiance calculée qui prédominait déjà en début de relation.

Au cours des négociations, tout d'abord, les dirigeants d'entreprise se sont montrés particulièrement satisfaits des termes et implications respectives négociés dans le contrat. Pour les deux organisations partenaires, l'engagement à développer et commercialiser conjointement deux à trois nouveaux anticorps par an au cours des cinq prochaines années était nécessairement profitable. L'envergure de cet accord signifiait, en effet, pour ces deux entreprises qu'elles seraient en mesure de proposer dans quelques années des produits novateurs dans le domaine de l'oncologie. En outre, les termes négociés dans le contrat ont aussi permis de s'assurer d'un réel partage des bénéfices avec la garantie, pour la petite

entreprise, de disposer d'un montant important pour poursuivre chaque année le développement de ses recherches :

> *"When you think about the numbers, there's probably never been strategic alliance with the potential to covers so many products!"* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

> *« Il y a un partage de bénéfices entre eux et nous qui est moins intéressant sans doute que s'ils avaient porté le risque tout seul ! Mais enfin, c'est quand même une société de biotechnologie à qui on garantit finalement que tous les ans elle aura un montant qu'elle pourra investir dans sa recherche.(…) Et nous, ça nous permet d'avoir l'assurance que dans notre portefeuille de recherche, vont arriver des produits de biotechnologie, même si on n'a pas fait au départ le bon investissement pour être présents dans ce domaine- là. C'est pour ça que c'est vraiment un partenariat stratégique et un partenariat de long terme ».* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

Au cours de la collaboration, ***l'engagement actif*** des deux organisations partenaires a aussi favorisé une dynamique positive d'apprentissage comme le souligne à cet égard le vice-président des alliances de l'entreprise américaine :

> *"They have a lot of experience in drug development and so we have learnt quite a bit from them. As I would think that they probably have learnt something from us and especially in areas of drug discovery and antibodies development."* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Face à la **profitabilité** de cette alliance, les deux entreprises ont d'ailleurs convenu en 2009, avant même la fin du contrat, de prolonger et ***d'étendre leur entente*** jusqu'en 2017. Ce qui prouve aussi que, pour les dirigeants des deux organisations, la collaboration s'avérait particulièrement profitable :

> *« On a élargi ce partenariat en 2009 et on est quand même monté assez haut dans les investissements ! Parce que 250 millions de dollars par an, ça fait quand même beaucoup, et on l'a étendu jusqu'à 2017, alors c'est quand même un gros engagement qui montre aussi que le modèle, entre guillemets fonctionne. »* ***CAS ONCO-Ph-VPCL***

> *"I do think that this is a very successful partnership, I think that the fact that we started with a relationship around one molecule, we then had a very broad relationship which would have brought on average, our goal is 2 to 3 antibodies into clinical development, and then we even make that... we took one of the biggest deal ever done in our industry and made that even bigger, I would say everyone would agree we have a successful alliance."* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Au-delà de cette profitabilité, il faut aussi mentionner que la **structure organisationnelle** mise en place par ces deux entreprises a eu pour effet de **sécuriser** les partenaires et de renforcer la confiance dans la collaboration. La façon dont l'alliance s'est effectivement structurée permettait à chacune d'elle de se prémunir contre un certain nombre de risques et d'agressions. La participation minoritaire de la grande pharmaceutique offrait à l'entreprise américaine la possibilité de conserver son indépendance et assurait également à la grande multinationale une certaine forme d'exclusivité en prémunissant la biotech contre d'éventuelles agressions extérieures. Par ailleurs, comme nous l'a expliqué la responsable exécutive de la stratégie, la structure envisagée offrait aussi la possibilité à la grande pharmaceutique d'exercer, ou non, un droit d'option pour des licences éventuelles; ce qui lui permettait en définitive de se prémunir contre le risque de s'engager dans des produits pouvant s'avérer finalement inefficaces ou beaucoup moins intéressants :

> *« La façon dont on a structuré ce partenariat est vraiment intéressante! En fait, comme il s'agissait de produits qui étaient quand même très tôt dans le processus ou même pas encore développés, on a été obligés d'inventer un nouveau modèle économique de partenariat…Alors, on a fait un modèle qui ressemble plus à des options. Donc on a pris d'abord une participation minoritaire dans l'entreprise de 19%. On ne les a pas rachetés parce qu'ils voulaient aussi conserver leur indépendance! (…) mais nous, en même temps, les 19% qu'on a pris dans leur capital, quelque part les protègent et nous protègent aussi d'une agression par d'autres et eux, ça leur permet de travailler. Et la 2ème chose c'est qu'on s'est engagés à leur donner un investissement annuel de 150 millions de dollars sur 5 ans pour avoir le droit d'avoir une option si les anticorps arrivent en développement clinique. Donc une fois que les anticorps sont en développement clinique, on développe ça ensemble. Lorsqu'on arrive à une certaine phase du développement on a alors une option pour prendre la licence de commercialisation et, à partir de là, si on prend la licence de commercialisation, il y a un partage de bénéfice entre eux et nous. Et ça, ça permet de dire aussi au moment ou je prendrai la licence, je connaitrais mieux le marché donc, je serai plus capable de déterminer si je veux ou pas cette licence, mais je sais d'ores et déjà aujourd'hui que ça me semble être une approche scientifique intéressante. »* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

En outre, afin de sécuriser le bon fonctionnement de la collaboration, plusieurs comités de pilotage ont été mis en place à différents niveaux pour gouverner l'alliance. Pour les dirigeants interrogés, cette ***structure organisationnelle*** a ainsi permis de **sécuriser** la collaboration et a d'ailleurs prévalu dans le nouvel accord signé en 2009 :

> *"there's a steering committee which is responsible for basically the senior management of the collaboration, there's a development committee, one or*

> *more development committees that are responsible for more of the day to day activities of product development, there's a committee that oversees the manufacturing activities of the alliance, and there's a committee that also oversees the commercialization activities of the alliance, there's a committee that oversees the finance relating to the alliance, then there's many committees efficient, but all the committees I just mentioned report to a steering committee which is the senior most committee of that collaboration. That basic structure was put into place as specified in the 2007 agreement, and really not changed for the 2009 deal, which was more an amendment to that agreement."* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

> *« Oui il y a des comités qui se réunissent tous les mois. Il y a des comités scientifiques, il y a des comités pour les passages de phases, il y a des comités pour les sélections de cibles…c'est vraiment une alliance très active. »* ***CAS ONCO-Ph-VPCL***

La façon dont le ***contrat*** a été négocié a également permis à ces organisations partenaires de s'engager conjointement dans le développement des anticorps en partageant les responsabilités et en définissant les contributions de chacun sur la base d'une répartition rigoureuse des tâches. Cette relation d'**interdépendance** a d'ailleurs été vécue par les partenaires comme un autre élément de renforcement de la confiance :

> *"So if you look at our alliance with [Ph2], we have many responsibilities, we share responsibilities in development, we share responsibilities in commercialisation, we share responsibilities for manufacturing and we share the profit, depending upon the molecule itself, certain parties may take the lead. [We are] more responsible for the earlier portion of the development and [Ph2] take more responsibility in manufacturing, (...) take the lead for approved product, and once the product is approved, they also take the lead in the commercialization for those products, though [we] participate as an equal partner and we have the right to co-promote anywhere in the world. (...) but these are always done with full participation of both sides and with a series of governance committees."* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

> *« On va travailler ensemble sur le développement de produits, c'est-à-dire que eux ils vont mener une certaine partie des travaux, moi je vais mener une certaine partie des travaux probablement au fur et à mesure que ça avance et que ça devient de plus en plus industriel, c'est moi qui vais le faire.* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

- **<u>Le cas CARDIO</u>**

Dans le cas CARDIO, ce sont également la sécurité de la relation et l'interdépendance des partenaires qui ont principalement favorisé le développement et le maintien de la confiance calculée.

Selon les dirigeants interrogés, les structures mises en place pour assurer le bon fonctionnement de l'alliance se sont révélées être, en effet, un élément particulièrement important pour assurer la sécurité de la relation et instaurer une plus grande confiance dans le déroulement de la collaboration. Nos interlocuteurs nous ont effectivement confiées, qu'étant donné les différences de fonctionnement et de culture qui existaient entre leurs deux organisations, il s'avérait nécessaire de bâtir une gouvernance corporative. Pour assurer cette gouvernance, faciliter les communications et prévenir les conflits éventuels, un groupe spécifique de gestion de l'alliance a donc été créé:

> *"I think, for any alliances to be successful you have to build a relationship that is trustworthy particularly when you know the 2 groups have a different cultures, and certainly the culture of a large pharma company is gonna be different from a culture of the small biotech company! In order to do that, [Ph2] has a specific group called alliance management, to manage the relationships through the course of the partnership. (...) they're involved in sort of maintaining corporate governance and making sure that the channels of communications are open. But they are also involved in the resolutions and making sure that conflicts are resolved quickly and things don't escalate, so they really are involved in running, in managing the relationships so our alliances traditionally."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

> *"I am the point of communications for their alliance manager and really the alliance manager work behind the research team and we communicate around discussions…are we on schedule? Is there any issue on your side? Any clarifications you want from us? Some additional data you need to see?"* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

En dehors de cette structure, **la sécurité** de la relation s'est aussi appuyée sur la mise en place de ***communications régulières*** favorisant des feedbacks constants entre les scientifiques. Pour les dirigeants des deux organisations partenaires, ce partage d'information a ainsi permis de réduire les risques liés à l'incertitude :

> *"We hold biweekly research working team meetings so scientists meet over the phone every other week that involves presentation and research results so again it provides feedback and we know we are on the right track everyone is aware of what's happening and everyone expectations are managed within those meetings. So there is no failure in communication. There is no suprises."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

> *"There are regular meetings between the scientists and it depends on the stage of the agreement. (...) Those interactions vary regularly enough to know exactly what is going on, so there is no failure in communication."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

Outre l'importance accordée à la sécurité, les partenaires ont également apprécié les implications respectives et le partage des responsabilités qui ont été clairement formulées dans le ***contrat***. Cette relation **d'interdépendance** s'est aussi manifestée à travers des ***communications régulières*** entre les scientifiques impliqués, renforçant ainsi la proximité et permettant de stimuler la confiance de l'un vis-à-vis de l'autre :

> *"the goal is for us to take care of that work on behalf of [Ph2], and [Ph2] essentially then have an option to license from us compounds and mechanistic targets of cardiovascular disease and when they reach a pre-clinical compound that's ready for formal GLP toxicology studies required for an IND filling for clinical studies, when they reach that level, [Ph2] would bring them into their own shop to then take on the clinical development of such compound. So it's really a joint effort."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

> *"Scientists communicate regularly, cause they are working on the development of the therapeutics, both groups get involved."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

- **<u>Le cas URO</u>**

Dans ce cas particulier, malgré l'échec de la collaboration, les dirigeants de l'entreprise ont tenu à souligner que la relation contractuelle était parfaitement sécuritaire pour eux et avait, quand même, favorisé un climat de confiance:

> *« Avec [Ph2], toutes les données qu'ils pouvaient sortir sur la molécule, on pouvait y avoir accès gratuitement, on n'avait pas à payer quoi que ce soit et c'était pas confidentiel, c'était confidentiel entre [Ph2] et nous mais nous on avait le droit à toutes les données de l'étude qui pouvait se dérouler (…) Malheureusement, on n'a pas continué. La plupart des compagnies vont faire ça, parce que vous gardez quand même la propriété intellectuelle de la molécule et vous ne voulez pas tout remettre dans la main du partenaire ».* ***CAS URO-Ent-Com***

En outre, le fait que les hauts dirigeants de la filiale se soient personnellement impliqués dans l'alliance en démontrant leur volonté de faire du projet une priorité s'est également traduit par un sentiment de sécurité pour l'entreprise, comme le souligne ici le responsable en développement:

> *« Avec [Ent1] on s'est vraiment impliqué. Parce qu'il faut que le management senior soit impliqué aussi ! Pour nous, on est une entreprise qui a 200 produits, ben c'est intéressant d'avoir un produit de plus! Mais on peut dire ouais mais c'est pas stratégique pour nous, mais pour la société qui a 1e produit, ben là c'est toute leur vie là ! Alors si on n'est pas alignés, si notre management ne*

> *réussit pas à communiquere, même si c'est un produit parmi d'autres, c'est un produit important pour nous, c'est stratégique… donc c'est là que se crée cette confiance- là. »* ***CAS URO-Ph-DirBD***

Au cours de la relation, même si le développement de cette molécule s'est soldé par un échec, le rapport de confiance ne s'est toutefois pas terni puisque la grande pharmaceutique s'est tout de même montrée ouverte à nouer d'autres **alliances dans le futur** avec cette même entreprise qui possède d'autres produits :

> *« On est toujours en relation avec [Ent1]! Ils ont d'autres produits… Donc à partir du moment où la relation est établie… »* ***CAS URO-Ph-DirBD***

En somme, malgré les particularités rencontrées dans ces trois cas d'alliances, on remarque, quand même, que l'assurance structurelle a joué un rôle prédominant dans le renforcement de la confiance calculée déjà très présente en début de relation. À travers la mise en place de structures particulières, et en s'appuyant sur une formalisation rigoureuse des contrats, les entreprises partenaires ont effectivement pu sécuriser leur relation et la rendre profitable. Il convient, également, de noter combien la présence de ces structures a aussi facilité le développement de la confiance cognitive en garantissant une plus grande fiabilité et une efficience dans ces relations de collaboration.

7.3.2.3 L'importance de la confiance cognitive

Pour les trois cas d'alliance étudiés, la confiance cognitive s'est avérée importante dans le courant de la collaboration. Dans un contexte de grande incertitude où les entreprises sont obligées de collaborer alors qu'elles possèdent des structures et des cultures différentes, la fiabilité et la compréhension stratégique ont effectivement revêtu une importance significative. Il faut aussi reconnaitre que l'efficience démontrée dans les cas ONCO et CARDIO a également eu pour effet de stimuler cette forme de confiance.

- **<u>Le cas ONCO</u>**

À travers nos entrevues, nous avons pu constater une réelle satisfaction des dirigeants face à l'**efficience** de leur relation. Au moment où nous les avons interrogés, les entreprises étaient effectivement parvenues à développer conjointement cinq anticorps au niveau clinique et quatre nouveaux anticorps avaient également atteint le stade préclinique. L'efficience générée par la

collaboration a donc nécessairement renforcé le climat de confiance et s'est d'ailleurs traduite par une ***extension de l'entente*** comme nous l'ont expliqué les dirigeants des deux organisations :

> *"from the work that we have done under the 2007 agreement, we already brought some product into development, we currently, as of today, have 5 antibodies in clinical development that equivalent of really six alliances in a way and with the potential to grow by 4 or 5 alliances every year.(...) So of course at the end of the day I think there's nothing that help an alliance succeeds like success."* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

> *« Il se trouve que ça fonctionne bien c'est une technologie et une expérience que nous n'avions pas dans le domaine de la biotechnologie. Et on a augmenté et prolongé cet accord dans lequel, finalement, on va leur donner davantage de l'ordre de 250 millions de dollars par an et on va avoir comme objectif de mettre 4 à 5 anticorps par an en développement clinique! »* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

Il faut admettre également que la **fiabilité** des partenaires a aussi contribué à renforcer le climat de confiance. ***Les structures*** mises en place pour gouverner la relation ont facilité la fluidité des échanges en apportant une certaine rigueur dans la gestion quotidienne de l'alliance, comme l'illustrent les citations suivantes :

> *« L'alliance manager, le gars qui a la responsabilité de la gestion, s'assure que tout roule, que les bons comités soient organisés, que les comptes rendus soient faits et que les gens se parlent, mais après ça rentre dans la vie quotidienne des chercheurs…* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

> *"The role of the alliance manager is to, kind of, oversee the entire collaboration from a relationship point of view. And [We] and [Ph2] do have that project management function a function responsible for making sure that the committees are running well."* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Pour autant, si l'assurance structurelle a joué un rôle facilitateur dans la recherche de la **fiabilité**, c'est tout de même à travers ***l'engagement actif*** des deux organisations que celle-ci a véritablement pu se manifester :

> *"but again I think that we have developed a good relationship because we trust each other, we know that when we say we will do something that we will and we can rely on each other."* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Au-delà de la fiabilité et de l'efficience de la relation, l'adhésion des partenaires aux objectifs de l'alliance a aussi participé au développement de la confiance cognitive. Comme nous l'ont mentionné nos interlocuteurs, la mise en place de structures a effectivement permis de définir

conjointement les orientations et de s'assurer, par la suite, de la bonne compréhension des objectifs stratégiques :

> *« On a ensemble toute une série d'instance de coordination, de comités scientifiques qui font que la stratégie de recherche est définie en commun.»* ***CAS ONCO-Ph-VPCL***

> *"these are always done with full participation of both sides and with a series of governance committees, that everyone is agreed on the activities and the strategy, that the group is taking. (…) we have been very successful in coming to agreements, reaching consensus on any questions that have arisen."****CAS ONCO-Ent-VPSA***

Tout au long de la relation, **la compréhension** des objectifs et des contraintes du partenaire s'est également renforcée à travers les communications. La responsable exécutive de la grande pharmaceutique nous a d'ailleurs confié, à ce sujet, qu'à un moment donné les partenaires n'ont pu s'accorder sur l'orientation à envisager et que ce différent n'a pu se régler qu'à travers des ***communications franches et honnêtes*** :

> *« Il nous est arrivé d'avoir un produit qui fonctionnait scientifiquement, techniquement mais on savait qu'il y avait un concurrent qui était beaucoup plus avancé. Donc, on a dit aux gens de [Ent1], écoutez, votre anticorps il est très bien sauf que pour nous il a aucune chance de faire quoi que ce soit sur le marché, donc c'est pas la peine qu'on dépense des dizaines de millions de dollars à le développer parce que le produit [du concurrent] pour nous est quant même bien supérieur !Ca c'est quelque chose qui pour eux à été très difficile à entendre ! Parce qu'évidemment, une biotech considère toujours qu'elle à découvert le produit qui va sauver le monde ! »* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

Il faut aussi préciser que ***l'implication de la direction*** peut aussi s'avérer nécessaire quand il devient difficile pour les partenaires de s'entendre sur les orientations stratégiques à adopter. Dans ce cas particulier, elle a d'ailleurs permis de renforcer la **compréhension,** comme l'illustre le témoignage ci-après :

> *« Donc souvent, quand il y a un désaccord sur un partenariat un peu stratégique, le patron en face dit mais moi je veux un arbitrage avec la direction générale ! Vous n'avez pas vu l'avantage énorme de mon truc! Parce qu'en face de nous, on a des petites organisations. donc on a très vite le patron et, pour le patron, c'est son bébé, donc il s'énerve ! Donc il faut savoir gérer, à un certain moment, il faut savoir donner de la visibilité en disant bon bien entendu on va vous recevoir…Quand on veut lui faire plaisir, on organise donc une rencontre, il présente son dossier, ça change pas forcément le truc à la fin mais il se dit qu'il a été pris en compte quoi ! Puis j'ai la gestion d'égos après. C'est des gens qui ont des égos aussi dans les biotechs qui peuvent être assez démesurés !*

> *Il y a de tout mais les vrais créatifs, c'est souvent des fous furieux hein !!!! Je te dis, moi j'en ai vu qui ont des comportements, mais à la limite de la pathologie !! »* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

- **Le cas CARDIO**

Dans ce cas-ci**,** l'efficience, la fiabilité et la compréhension stratégique sont, une nouvelle fois, venues renforcer le climat de confiance.

En ***s'engageant activement*** dans le projet les partenaires ont effectivement reconnu que ***l'efficience*** du travail réalisé avait contribué à stimuler les liens de collaboration :

> *"doing a good quality work is one huge step in the right direction of building up trust because they can see and quantify the quality of your work and recognize it as a high standard for that, that also build some trust on the data we are sharing with them it's meaningful and real."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

Cet ***engagement actif*** des entreprises dans les décisions et dans le respect des délais a également contribué à assurer une plus grande **fiabilité** et à renforcer en ce sens la confiance dans la relation:

> *"If you are requesting something at your partner and they deliver, then you build trust. If your partner said that they are going to execute or do something on your behalf and then they do it, then they build trust. So, I think going into a relationship you have no way of knowing in advance who's gonna be trustworthy with you unless you've previously worked with them or unless you know that the company has a specific reputation. Ultimately, trust comes down to the individuals that you are working with."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

> *"we do what we say and we do it on time and if we are not going to do it on time we let them know the reason why, so they can begin to trust us as the small company that we are making the commitment we said we would make."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

Il faut aussi reconnaitre que la mise en place d'un système informatique permettant d'accéder en temps réel aux différentes données a nécessairement facilité la fiabilité des échanges :

> *"we have a system on the joint research, a server where we're able to load the data we generate on a program directly on to that joint server which able them to get access to data in real time whenever they want, review it and help discussions with us."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

En outre, les dirigeants nous ont mentionné que les ***communications régulières*** associées aux rencontres mensuelles de travail regroupant les scientifiques et les hauts dirigeants avaient favorisé un climat d'émulation en facilitant la cohésion et la **compréhension stratégique** :

> *"and I think having those regular working team meeting one of the quarterly, executive joint steering committee meeting, is very important because when the scientists come to the steering committee they are often coming with a cohesive team of individuals from both our side and on [Ph2] side working together closely through the working team meeting so they are presenting us a cohesive presentation results and a cohesive discussion request for the next step."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

- **<u>Le cas URO</u>**

En ce qui concerne le cas URO, il va de soi que l'efficience n'a pas été mentionnée dans la mesure où cette collaboration s'est soldée par un échec. Par contre, une relation de confiance a quand même pu se développer en s'appuyant sur une culture commune et un engagement actif des partenaires tout au long de l'entente, ce qui a nécessairement instauré une plus grande **fiabilité** dans les échanges et une relation de confiance dans la collaboration :

> *« Il y avait aussi une relation de confiance avec [Ent1]. La relation de confiance s'établit en travaillant avec les différents partenaires, d'abord parce que dans la majorité des cas, on les a choisis en fonction de certains critères qui se rapprochent des philosophies de gestion, qui se rapprochent des nôtres etc. La confiance s'établit de la façon dont se déroulent les négociations, certainement ! Dans l'approche que les différents partis prennent dans les négociations, et ensuite dans la façon que cette entente contractuelle là est implantée dans les différents groupes. Donc je pense qu'il y avait avec [Ent1] une relation de confiance. C'est pas le fait que le produit n'a pas rencontré ces objectifs… »* ***CAS URO-Ph-DirBD***

Finalement, ce que l'on peut retenir de l'analyse de nos cas, c'est la nécessité, dans ce genre d'alliance, de s'assurer de la fiabilité des partenaires pour entretenir une certaine confiance dans la relation, quelle que soit l'issue de celle-ci. Il est vrai que l'efficience s'avère tout autant cruciale si l'on souhaite poursuivre la collaboration, mais comme l'ont souligné à plusieurs reprises nos répondants, il est quand même difficile d'établir des prévisions sur le succès thérapeutique d'un produit, étant donné les multiples variables qui sont en jeu et ce, même si ce produit est rendu dans des phases avancées de développement. Sur ce point d'ailleurs, le cas URO est très révélateur car il s'agissait d'un produit qui avait tout de même obtenu d'excellents résultats en phase 2 mais qui s'est révélé être, au final, aussi efficace qu'un placebo!

Face à cette absence de lisibilité sur l'avenir du développement des produits, les organisations ont donc besoin de se donner des repères voire des garanties et l'une des priorités recherchées, c'est de pouvoir s'assurer de la fiabilité du partenaire. Un des moyens d'y parvenir repose alors sur la mise en place de structures facilitant l'accès aux données et encourageant ainsi la mobilisation des partenaires, en notant que ceux-ci s'engagent également à respecter les objectifs de l'alliance. Ces structures représentent donc un moyen privilégié pour favoriser le développement de la confiance cognitive car elles assurent une certaine fiabilité dans les échanges et favorisent aussi une plus grande compréhension stratégique en fédérant les idées et en levant une partie des incertitudes. Elles s'avèrent également indispensables pour apporter la transparence et l'honnêteté nécessaires à l'établissement de relations franches dans un contexte où la méfiance est grande et où chacun des partenaires cherche à être rassuré. Il faut, en effet, mentionner que la confiance affective prend tout son sens dans ce genre de relation et a d'ailleurs participé dans chacun de nos cas à la réussite des échanges.

7.3.2.4 Le développement de la confiance affective

Pour les trois cas d'alliance étudiés, la confiance affective s'est révélée être importante dans le courant des relations pour dissiper le climat de méfiance et le risque relationnel pouvant prévaloir dans ce genre d'alliance. Dans les cas ONCO et CARDIO, on s'aperçoit, en effet, que si la collaboration a réussi, c'est, en partie, grâce à la transparence et à l'honnêteté des partenaires. Par contre, dans le cas URO, si ces caractéristiques ont sans doute prévalu au cours de la relation, nous n'avons malheureusement pas été en mesure de le savoir, car nos interlocuteurs se sont montrés particulièrement réservés pour communiquer sur ce cas. En fait, plutôt que de nous informer sur le déroulement de leur collaboration qui a été écourtée, nos répondants ont davantage mis l'accent sur le résultat de cette alliance qui s'est soldée, selon eux, par la construction d'un capital social. En tout état de cause, force est de constater que la confiance affective a été très importante pour les trois cas d'alliance étudiés.

- **Le cas ONCO**

Dans le cas ONCO, il est clair que la **transparence** a joué un rôle fondamental dans la construction de la confiance et s'est avérée nécessaire pour le bon fonctionnement de l'alliance. C'est, en effet, grâce à des ***communications franches et honnêtes*** que les entreprises

partenaires sont parvenues à renforcer les liens de collaboration, comme le mentionne justement le vice-président des alliances stratégiques :

> *"So having an openness and genuine discussions in terms of the discussions between the parties relating to activities potentially critical to the transparency really build trust."* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Au-delà de la transparence, il faut aussi souligner que **l'honnêteté** a prévalu et a représenté, pour les deux partenaires, un élément indispensable au renforcement de la confiance :

> *"So really, to build these trust relationships I think that....part of it is how you structure your interactions, and part of it is, to be honest."* ***CAS ONCO-Ent-VPSA***

Au niveau de la grande pharmaceutique, elle a commencé à s'apprécier lors des négociations contractuelles et a d'ailleurs représenté une condition sine qua non pour s'investir véritablement dans la relation. En se confiant à nous, la responsable exécutive de la stratégie nous a effectivement avoué que l'alliance ONCO avait failli ne pas se prolonger en 2009 car elle suspectait des comportements malhonnêtes et malveillants de la part de l'entreprise partenaire. Dans ce cas-ci, les négociations ont donc été particulièrement longues et laborieuses car la grande pharmaceutique craignait de se laisser abuser par les comportements opportunistes et malveillants de la petite entreprise qui cherchait apparemment à maximiser son investissement. En l'absence d'honnêteté de la part de celle-ci, la collaboration a d'ailleurs été suspendue. Ce n'est finalement qu'après plusieurs ***discussions franches et honnêtes***, et parfois même virulentes, que les deux partenaires sont parvenus à trouver un terrain d'entente. À partir du moment où l'entreprise a commencé à être plus honnête et qu'elle a accepté un rapport plus équilibré dans les échanges, l'alliance a véritablement pu démarrer. Le témoignage ci-après permet ainsi d'illustrer que l'**honnêteté** revêt un caractère indispensable pour établir la confiance en évitant des rapports de force et qu'elle commence à se construire grâce des échanges francs et honnêtes lors de la formalisation du ***contrat*** :

> *« Il n'y a pas plus âpre au gain qu'un chercheur ! Pour eux, la grosse pharma elle doit payer (…). Ce qui est très important aussi pour moi, c'est d'établir le fait que c'est vrai les grosses pharma ont manqué d'innovation. Mais si tu deviens juste la big pocket, c'est-à-dire celui qui a de l'argent, qu'on peut rouler dans la farine et qui ne sait pas se faire respecter, l'alliance ne fonctionnera pas non plus ! (…)Parce qu'au bout de 3 mois, leurs exigences étaient telles, grosso modo ils voulaient qu'on paye sans avoir aucune contrepartie.(…) Alors nous, on essayait quand même d'imposer un maximum d'obligation, de résultat où ils étaient quand même obligés de prouver que, avec*

> *notre argent, ils faisaient quelque chose de concret et eux essayaient d'être les plus libres possible pour être les plus autonomes possible. Donc les négociations ont été….bien que c'était un partenaire avec lequel on s'entend très bien ! Ça n'a pas empêché que les négociations soient très dures ! Avec plusieurs ruptures de négociations, où plusieurs fois j'ai dit moi je ne signe pas dans ces conditions là, on reste sur l'accord actuel, ça suffit ! (…) Et les gens de [Ent1], c'est vraiment des combats de rue ! C'est-à-dire qu'ils se mettent à hurler pendant les négociations, ils tapent du poing sur la table, ils sortent de la salle en claquant la porte, ils vous disent que vous êtes complètement incompétents etc… Donc les négociations ont été très très difficiles. (…) mais moi j'ai rompu ! Mais au bout de 3 mois, ils sont finalement revenus avec des propositions plus raisonnables et ça n'a pas empêché les scientifiques de travailler ensemble très bien par la suite. »* ***CAS ONCO-Ph-CStO***

> *« Il ne faut jamais essayer de piéger les gens. C'est-à-dire que quand on a donné quelque chose dans une négociation, on ne le reprend pas. »* ***CAS ONCO-Ph-VPCL***

- **<u>Le cas CARDIO</u>**

Dans ce cas-ci, la **transparence** a été a nouveau au cœur de la relation et pour nos interlocuteurs elle a vraiment facilité le bon déroulement de l'alliance. Comme l'a souligné l'un de nos répondants, si l'efficience et la fiabilité s'avèrent, en effet, indispensables pour garantir le succès de la collaboration, l'exigence de transparence est également importante pour établir une relation efficace. Grâce à des ***communications franches et honnêtes***, les entreprises sont ainsi parvenues à échanger sur des bases saines et transparentes et à renforcer, en ce sens, la confiance affective, comme l'illustre les réactions suivantes :

> *« The relationships could fail. Independent of whether or not the therapeutics is successfully developed that's a different question relating to typical science basically, the relationships could be a success and the success of a relationship really depend on the transparency and the trust, and the quality of the communication that has been developed between the partners. So I think if you've got those 3 components then you absolutely, you always have a good relationships."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

> *"there's got to be a lot of transparency and communications in both parties, otherwise it's just not gonna be....So therefore, you know, when there are any issues, problems, it's really important that there's, as i said, it's a matter of transparency and trust between the 2 organizations, to be able to work through the problems."* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

Pour faciliter ces échanges et garantir ainsi la transparence, les entreprises partenaires se sont d'ailleurs appuyées sur des outils informatiques de façon à ce que les données puissent être accessibles en tout temps et qu'aucune information sensible ne soit dissimulée :

> *« I think the main risks in this kind of relationships are miscommunications and lack of transparency. And so, the communications of the science, the transparency around that communication are very important. Now many of these companies have built themselves computational systems to help in this process."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

Si la transparence a prévalu dans les échanges, il nous faut mentionner que l'honnêteté s'est aussi avérée indispensable tout au long de la relation. Dans le cas CARDIO, elle s'est exprimée en grande partie par la clarté de l'engagement, par la précision des objectifs et par le souci de les respecter. Tout comme dans le cas ONCO, les organisations partenaires nous ont ainsi mentionné de la nécessité de bien évaluer la technologie et de faire preuve d'une attitude raisonnable dans les exigences contractuelles :

> *"they need to be reasonable on how they value their technology, there is sometimes very early stage companies believe that their technology is perhaps may be better more than it is. We disagree with them on that and sometimes you can't get passed the initial terms for an alliance for a partnership".* ***CAS CARDIO-Ph-VPSA***

> *"So don't exaggerate and be honest! Because if you are actually real about what you can do, and you actually do, and they are happy with that, and you actually do that for them, then typically the alliance moves very smoothly."* ***CAS CARDIO-Ent-VPBD***

- **<u>Le cas URO</u>**

Dans ce cas particulier, les partenaires ont reconnu l'intérêt d'avoir développé entre eux des relations honnêtes et amicales qui se sont traduites par un capital social. Comme l'a souligné le responsable en développement des affaires, l'issue de la collaboration n'a donc pas été fatale puisque l'entreprise a quand même conservé un potentiel relationnel :

> *« Oui, oui, oui ! Les gens demeurent en bon terme ! Est-ce qu'on pourrait faire d'autres alliances avec cette entreprise là pour d'autres molécules ? Dépendamment d'eux, ce qu'ils recherchent. Mais disons que ça s'est très bien terminé, il n'y avait pas d'animosité ».* ***CAS URO-Ph-DirBD***

À travers l'analyse de nos trois cas, on constate finalement que, si la confiance affective revêt une importance particulière, c'est parce qu'il existe aussi une certaine insécurité qui a besoin d'être catalysée en adoptant des comportements honnêtes et transparents.

Ce qu'il faut retenir de nos cas, c'est le climat de grande incertitude et de tensions qui prévaut dans ce type d'alliance et qui nécessite, pour collaborer efficacement, de développer tout d'abord une confiance calculée en renforçant la sécurité et en s'assurant d'une certaine profitabilité. La confiance cognitive s'avère aussi importante à travers l'efficience et la fiabilité et la confiance affective apporte également une plus grande assurance pour collaborer efficacement tout au long de la relation.

On se rend compte finalement que, si la confiance calculée prédomine en début de relation, elle continue à prévaloir également tout au long de la collaboration. En ce qui concerne les deux autres formes de confiance, on s'aperçoit, par contre, qu'elles représentent une importance plus limitée au démarrage mais qu'elles s'avèrent par la suite essentielles au bon déroulement des échanges.

7.4. CONCLUSION

Au terme de notre analyse, nous avons été en mesure d'identifier, au sein de chacun des types d'alliances, plusieurs similitudes concernant les formes de confiance qui ont pu s'instaurer et se développer dans les différents cas étudiés. Il convient de remarquer également qu'une certaine cohérence a pu aussi être observée parmi les formes de confiance qui se sont finalement instaurées dans chacun de nos neuf cas d'alliances.

L'analyse des entretiens a permis de mettre en évidence des éléments qui permettent de mieux appréhender le milieu de la biotechnologie et d'apprécier la manière dont les alliances se tissent et se développent au regard des relations de confiance.

Nous proposons à présent de synthétiser les principaux résultats qui sont ressortis de cette analyse en leur consacrant un dernier chapitre qui permettra de les mettre en perspective et d'en tirer des enseignements pour répondre à nos trois questions de recherche.

CHAPITRE 8

DES PARTICULARITÉS SELON LE TYPE D'ALLIANCES

L'analyse inter-cas réalisée au chapitre 7 a permis de constater une réelle convergence dans les formes de confiance qui se sont instaurées et développées au sein des différents cas d'alliances stratégiques de même type. Il convient, à présent, d'enrichir la réflexion en comparant les formes de confiance qui se sont généralement manifestées dans chacun des trois types d'alliances de façon à répondre à nos deux dernières questions de recherche, que nous rappelons ici :

Q2 : Quelles sont les formes de confiance qui s'instaurent en début de relation dans chacun des types d'alliance et comment se créent-elles?

Q3 : Quelles sont les formes de confiance qui se manifestent en cours de relation dans chacun des types d'alliance et comment se développent-elles?

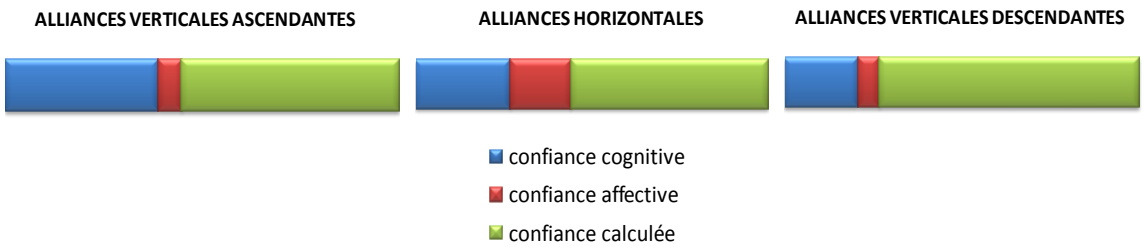
Lorsque nous comparons les formes de confiance qui se sont généralement manifestées dans chacun des trois types d'alliances, nous constatons qu'il existe, en début de relation, de très grandes similitudes. Par contre, nous remarquons qu'il existe des particularités inhérentes à chaque type d'alliance stratégique quant aux formes de confiance qui se développent dans le courant de la relation.

Nous proposons, dans ce chapitre, d'expliquer ces particularités en nous appuyant sur les enseignements que nous pouvons retirer de notre précédente analyse. Plus précisément, une première partie sera consacrée à l'analyse des similitudes au sein des formes de confiance qui s'instaurent en début de relation dans chacun des trois types d'alliances, et elle permettra de répondre à notre deuxième question de recherche. Par la suite, une deuxième partie analysera les différences observées dans les formes de confiance qui se développent en cours de relation dans chacun des trois types d'alliances et elle nous amènera à répondre à notre troisième question de recherche. Au cours de notre analyse, nous tenterons de vérifier si nos résultats de recherche viennent supporter, enrichir ou infirmer les travaux existants.

8.1. LA CRÉATION DE LA CONFIANCE : DES SIMILITUDES ENTRE LES TYPES D'ALLIANCES

Afin de rappeler les formes de confiance qui se sont instaurées en début de relation dans les trois types d'alliances étudiés, nous avons repris les résultats des occurrences agrégées des trois formes de confiance *ex-ante* mentionnées par nos interlocuteurs dans chacun des types d'alliances[58]. La figure ci-dessous permet de visualiser les résultats qui sont ressortis de notre analyse en mettant graphiquement en lumière le poids relatif des trois formes de confiance qui se sont généralement manifestées dans chacun de ces types en début de relation.

Figure 46 : Occurrences agrégées des formes de confiance *ex-ante* mentionnées par nos interlocuteurs dans chacun des trois types d'alliances.



Nous constatons des similitudes importantes dans les formes de confiance qui se sont instaurées dans chacun des types d'alliances. Quel que soit le partenaire de la relation (institut de recherche, entreprises de biotechnologie ou grandes pharmaceutiques), force est de reconnaitre que la confiance calculée prédomine suivie par la confiance cognitive qui influe plus faiblement. En revanche, la confiance affective n'a qu'un très faible impact en début de relation dans les trois types d'alliance étudiés.

Nous discuterons, dans cette partie, de l'influence de chacune de ces formes en expliquant et justifiant l'importance de celles-ci par rapport aux motivations et enjeux spécifiques propres à chacun des types d'alliance. Notre analyse nous amènera également à vérifier si certaines

[58] Les occurrences agrégées sont indiquées en pourcentage dans la ligne « total des cas » des tableaux 39, 41 et 43 figurant dans le chapitre 7.

observations sont cohérentes avec la littérature de façon à confirmer ou enrichir les réflexions orientées sur la construction de la confiance.

8.1.1. LA PRÉDOMINANCE DE LA CONFIANCE CALCULÉE DANS LES TROIS TYPES D'ALLIANCE

Dans cette première section, nous souhaitons vérifier tout d'abord si la prédominance de la confiance calculée est cohérente avec les motivations propres à chacun des types d'alliances ainsi qu'avec les travaux qui se sont penchés sur ce phénomène. Nous proposons d'expliquer, par la suite, les raisons qui viennent justifier cette prépondérance en nous appuyant sur les principales caractéristiques qui ont influé dans chacun des types d'alliances.

- **Les alliances stratégiques verticales ascendantes**

De prime abord, la prédominance de la confiance calculée peut sembler plutôt surprenante dans ce genre d'alliance si l'on considère que la motivation principale consiste à réaliser des découvertes et à avancer dans la recherche scientifique. Dans ces conditions, on aurait été tentée de croire que la confiance cognitive allait être davantage primordiale en début de relation. D'ailleurs, dans les écrits relatifs aux alliances stratégiques verticales ascendantes, la plupart des auteurs (Mangematin, 2003 ; Powell *et al*., 1996 ; Baum *et al*., 2000) estiment que l'enjeu essentiel dans ce genre d'alliance est de favoriser la création de découvertes en s'appuyant sur une mise en commun des expertises et des compétences.

Malgré ces observations, les résultats de notre analyse démontrent que c'est bel et bien la confiance calculée qui prévaut dans les alliances verticales ascendantes. Nos interlocuteurs ont d'ailleurs justifié cette position en expliquant que, si les compétences scientifiques et la compréhension du partenaire sont effectivement nécessaires, l'implication de celui-ci est, par contre, primordiale. En s'appuyant sur leurs expériences antérieures, ils ont ainsi souligné qu'une collaboration était susceptible d'échouer même avec un partenaire particulièrement compétent si celui-ci éprouvait un manque d'intérêt et ne s'investissait pas suffisamment. Pour retirer une certaine profitabilité de l'alliance, il est donc nécessaire de choisir une organisation qui partage les mêmes objectifs stratégiques. Cette approche se confirme dans chacun des trois

cas d'alliances étudiés où la profitabilité et le fit stratégique représentent les caractéristiques qui ont le plus influé dans la relation.

Un tel résultat est particulièrement intéressant si on le confronte à la littérature qui n'évoque aucunement le concept de fit stratégique, pourtant fondamental dans l'instauration de la confiance tant pour les entreprises que pour les instituts. En effet, pour les entreprises qui se trouvent en relation avec des instituts de recherche qui travaillent généralement sur plusieurs projets à la fois, il est essentiel de bénéficier d'un réel intérêt de la part du partenaire afin de s'assurer que celui-ci s'engage véritablement dans l'alliance et priorise le projet de recherche. De la même manière, l'institut qui démarche une entreprise pour poursuivre les travaux de recherche découverts en laboratoire tient aussi à s'assurer que l'entreprise consacrera le temps nécessaire pour avancer dans les travaux. S'il n'y a pas d'intérêt stratégique de part et d'autre pour s'impliquer dans le processus, le risque est grand que les découvertes brevetées restent sur les tablettes et que ces brevets, déjà très coûteux, arrivent à échéance sans qu'il n'ait été possible de les développer et de profiter des retombées financières qui auraient pu être générées.

- **<u>Les alliances stratégiques horizontales</u>**

Dans ce type d'alliance, le fait que la confiance calculée prédomine est compréhensible si l'on prend en compte la particularité de ces relations de collaboration. Étant donné que, dans ce genre d'alliance, les entreprises s'associent entre elles pour accélérer leur courbe d'apprentissage et bénéficier de l'expertise de l'autre en prenant le risque qu'il y ait une fuite des connaissances, on comprend aisément l'importance accordée à la confiance calculée. Un tel constat vient d'ailleurs corroborer les théories économiques de Williamson (Coleman, 1984 ; Gambetta, 1988 ; Hardin, 1998) qui privilégient la dimension du calcul dans la prise de décision liée à la collaboration avec d'autres entreprises du même secteur industriel et pouvant devenir concurrentes sur d'autres projets. Il confirme également les positions prises dans la littérature relative aux alliances stratégiques horizontales qui soulignent la nécessité pour les entreprises de biotechnologie de s'associer à leurs rivaux potentiels afin de bénéficier de savoir-faire avancés et d'avoir accès à des connaissances tacites et non codifiées (Baum *et al*, 2000; Calabrese et Silverman, 2000; Silverman et Baum, 2002; Perry *et al*., 2004).

Indépendamment de la profitabilité de ces alliances qui vient d'être soulignée, notre analyse a aussi révélé que l'interdépendance des partenaires et le fit stratégique sont également importants dans l'instauration de la confiance. Pour se prémunir contre tout risque d'opportunisme, les entreprises préfèrent, en effet, s'associer avec celles qui ont non seulement un intérêt stratégique pour le projet mais qui se situent également dans une relation de dépendance. Le fait que les deux entreprises soient dépendantes l'une de l'autre, et donc vulnérables l'une vis-à-vis de l'autre, donne ainsi un certain gage de sécurité qui s'appuie sur une même volonté de rester transparent et de collaborer. L'importance de l'interdépendance dans ce genre d'alliance vient d'ailleurs confirmer les plus récents travaux sur la confiance (dans les alliances entre entreprises de biotechnologie) qui ont mis en évidence le fait que la confiance ne peut s'instaurer sans des niveaux de dépendance relativement similaires entre les partenaires (Krishnan *et al*, 2006; De Jong et Woolthuis, 2008; Ybarra et Turk, 2009).

- **<u>Les alliances stratégiques verticales descendantes</u>**

Dans les alliances qui associent des entreprises de biotechnologie à de grandes pharmaceutiques, la prédominance de la confiance calculée n'est pas surprenante si l'on considère que les entreprises partenaires cherchent, avant tout, à tirer profit des compétences et expertises de l'autre pour développer et commercialiser un produit thérapeutique novateur et espérer recevoir ainsi des royautés croissantes sur les ventes futures qui pourraient être générées. Quand une entreprise commence à avoir une relation avec une grande pharmaceutique, c'est effectivement parce que son produit arrive tout près de la commercialisation ou bien parce qu'il est suffisamment développé ou novateur pour susciter l'intérêt d'une grande pharmaceutique. En s'associant à une multinationale, la petite entreprise de biotechnologie espère, en effet, développer et commercialiser son produit pour obtenir des milestones et des royautés sur les ventes futures. Pour les mêmes raisons, la grande pharmaceutique souhaite, à travers la commercialisation du produit, générer des profits sur les ventes. La profitabilité est donc fondamentale dans ce genre d'alliance et a d'ailleurs été soulignée dans chacun de nos cas. Cette observation vient aussi confirmer les écrits qui se sont intéressés aux relations entre les entreprises de biotechnologie et les grandes pharmaceutiques et qui ont mis en évidence l'importance de ces considérations financières (Pisano, 1991 ; Powell & al 1996; Niosi, 2003; Sultan-Taieb, 2007).

Outre la profitabilité, notre analyse a également révélé la très forte interdépendance des entreprises partenaires qui vient nécessairement stimuler la confiance calculée. La petite entreprise de biotechnologie a effectivement besoin des compétences et de l'infrastructure de la grande pharmaceutique pour poursuivre le développement de son produit car elle ne dispose pas des moyens financiers nécessaires ni des compétences et expertises en matière de commercialisation. Cette notion de dépendance très forte de la petite entreprise vis-à-vis de la grande pharmaceutique a été mise en évidence dans la littérature relative à ce type d'alliance (Stuart, 2007; Powell & Brantley 1992, Powell & al 1996). Pour certains auteurs, cette situation crée d'ailleurs une asymétrie dans les positionnements qui se traduit, du coup, par un faible pouvoir de négociation pour les petites entreprises de biotechnologie qui se voient contraintes d'accepter généralement les termes et conditions de la grande pharmaceutique (Kogut, 1988; Hagedoorn, 1993; Gulati, 1998; Stuart 2007).

Notre analyse empirique a révélé, toutefois; qu'il existait aussi une forte dépendance de la grande pharmaceutique vis-à-vis de l'entreprise de biotechnologie. Cette observation contredit ou nuance les prises de position dans la littérature car on se rend compte que, depuis les deux dernières décennies, les multinationales ont aussi besoin des entreprises de biotechnologie pour renforcer leur stratégie de développement. Ce qui pouvait être vrai dans les années 1990 n'est donc plus d'actualité aujourd'hui car il faut admettre que la grande pharmaceutique a fortement besoin des produits novateurs de la petite entreprise de biotechnologie. Trois raisons peuvent expliquer cette situation :

- Pendant plusieurs années, les pharmaceutiques ont capitalisé sur les brevets de leurs produits vedettes (blockbusters). Or, depuis quelques années, ces brevets qui généraient des profits, arrivent massivement à échéance. Dans les années 2020, la majorité d'entre eux seront d'ailleurs remplacés par des produits génériques qui viendront s'installer sur le marché. Les grandes multinationales sont donc contraintes de trouver des produits novateurs afin de renouveler leur portefeuille.
- Face aux percées scientifiques réalisées par les entreprises de biotechnologie, les grandes pharmaceutiques se retrouvent toutefois dépassées. Il ne faut pas oublier que ces grosses entreprises ont découvert la plupart de leurs produits grâce à la pharmacopée chimique et ont été nécessairement plus longues à entreprendre le virage de la biotechnologie. Un tel changement de paradigme était cependant nécessaire car la biotechnologie permet

d'obtenir aujourd'hui des résultats beaucoup plus rapides, beaucoup moins onéreux en matière de découverte et davantage écologiquement responsables. Compte tenu que ce changement prend du temps, les grandes pharmaceutiques disposent aujourd'hui d'une expérience plus limitée et possèdent nécessairement moins de compétences en matière de recherche dans le domaine de la biotechnologie.

- Les grandes pharmaceutiques souffrent aussi de la rigidité de leurs structures et elles n'ont pas la même capacité d'innovation que les petites entreprises de biotechnologie. À la suite des grands mouvements de fusions et acquisitions amorcés dans les années 1970, les pharmaceutiques sont effectivement devenues de plus en plus grosses et de plus en plus lourdes.

Toutes ces raisons viennent ainsi confirmer que les grandes pharmaceutiques sont désormais dépendantes des entreprises de biotechnologie, et que l'on assiste depuis quelques années à un rééquilibrage de la situation avec une perte de leur relation dominante. Cette notion d'interdépendance est donc une contribution significative car elle permet de mieux comprendre les nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les deux organisations : Ce n'est plus la seule dépendance de la biotech qui est en jeu, comme l'affirment les auteurs, mais un nouveau rapport de forces basé sur l'interdépendance des deux partenaires**.**

Dans ce nouveau rapport de force, notre analyse a également révélé qu'il ne s'agit plus pour la pharmaceutique de financer **un** produit intéressant qui viendrait enrichir son portefeuille mais de trouver **le** produit répondant au mieux à sa stratégie de développement. L'adéquation stratégique entre ce que propose l'entreprise de biotechnologie et ce que recherche la grande pharmaceutique apparait, en effet, primordiale dans notre analyse.

Cette notion de fit stratégique représente d'ailleurs une réelle contribution dans la mesure où elle n'apparait pas dans la littérature, alors même qu'elle s'avère déterminante pour les deux entreprises :

- Pour l'entreprise de biotechnologie, il est effectivement important de s'associer à des grandes pharmaceutiques qui possèdent un réel intérêt et une grande expertise dans les domaines thérapeutiques relatifs aux produits qu'elle souhaite développer et commercialiser. Comme elle bâtit son avenir sur très peu de produits, elle veut se donner

les meilleures chances de les développer en s'associant à une pharmaceutique très présente dans le domaine thérapeutique visé et très intéressée par la découverte.

- Pour la grande pharmaceutique, il s'agit de se positionner dans certains secteurs thérapeutiques, en s'appuyant sur l'entreprise de biotechnologie au niveau de la recherche pour trouver des produits novateurs qui deviendront peut-être les produits vedettes de demain.

8.1.2. L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE COGNITIVE DANS LES TROIS TYPES D'ALLIANCE

Dans chacun des trois types d'alliances, on constate également que la confiance cognitive s'avère importante en début de relation. Étant donné que, dans ces collaborations, les organisations s'associent pour obtenir une synergie des compétences et/ ou bénéficier de la complémentarité de l'autre afin de générer de nouvelles découvertes, faire des avancées scientifiques (alliances verticales ascendantes et horizontales) ou développer plus rapidement les produits (alliances verticales descendantes), on comprend aisément que la confiance cognitive s'avère aussi déterminante dans la décision de collaboration. Nous proposons, dans cette section, d'apporter toutefois certaines nuances en précisant les caractéristiques qui influent davantage dans chacun des types d'alliances.

- **Les alliances stratégiques verticales ascendantes**

Dans ce genre de relation, qui se situe très en amont de la chaîne de valeur et très tôt dans le processus de recherche d'un médicament, les compétences scientifiques se révèlent bien évidemment indispensables. Notre analyse a révélé toutefois qu'elles ne peuvent être suffisantes pour instaurer une certaine confiance et qu'elles doivent nécessairement s'accompagner d'une compréhension scientifique du projet. Cette notion particulière, qui n'a nullement été identifiée dans la littérature, représente une qualité essentielle pour la plupart de nos interlocuteurs. Ceux-ci nous ont mentionnée que les partenaires devaient être, certes, compétents mais qu'ils devaient surtout comprendre les bases scientifiques de leur projet et la manière dont ils voulaient le faire évoluer scientifiquement.

Notre analyse a également révélé que la compréhension stratégique des partenaires était tout autant importante. Cette nouvelle notion, qui a émergé de notre étude, s'avère fondamentale

dans ce genre d'alliance car les instituts et les entreprises de biotechnologie ont des motivations et des enjeux différents et doivent nécessairement comprendre les objectifs et les contraintes respectives de l'autre pour pouvoir bien s'accorder sur les priorités et sur la vision stratégique à adopter. Pour l'institut universitaire, en effet, il est important de pouvoir publier et d'obtenir des subventions. Il s'agit donc de s'assurer que l'entreprise comprenne bien cet élément et s'entende avec lui pour publier à certains moments les découvertes et l'aider à obtenir du financement pour accélérer ses autres programmes de recherche. De son côté, l'entreprise doit également s'assurer que l'institut livre bien la marchandise et soit au fait des impératifs et des obligations de celle-ci. Étant donné que les chercheurs sont peu habitués à travailler en flux tendus, l'entreprise doit donc veiller à ce qu'ils intègrent la culture et comprennent les enjeux de l'industrie.

- **Les alliances stratégiques horizontales**

Dans les alliances stratégiques horizontales, les caractéristiques relevant de la confiance cognitive dépendent très fortement du type de projet. Étant donné que les entreprises peuvent s'associer à différentes phases dans le développement du produit et pour des raisons différentes (soit pour bénéficier de la complémentarité de l'autre, soit pour bénéficier de l'effet de synergie sur une même expertise), les caractéristiques dépendent nécessairement de la nature de l'alliance. C'est ainsi que, pour l'un la capacité sera déterminante alors que pour l'autre ce sera plus l'expertise ou les compétences dans un domaine spécifique. Dans les trois cas d'alliances horizontales étudiés, les principales caractéristiques qui ont été évoquées ont donc nécessairement divergé eu égard à la particularité des trois types de projet.

- **Les alliances stratégiques verticales descendantes**

Pour les alliances verticales descendantes, c'est davantage l'appréciation des compétences et des capacités de l'autre qui influent en début de relation. Dans ce genre de relation, les entreprises de biotechnologie s'associent avec de grandes pharmaceutiques pour pouvoir bénéficier de leurs compétences scientifiques dans les dernières étapes de développement des produits mais surtout pour profiter de leur capacité technico-commerciale. Les grandes pharmaceutiques, quant à elles, s'associent avec des petites entreprises de biotechnologie pour bénéficier de leurs compétences scientifiques particulièrement avancées et de leur capacité à

découvrir et développer des produits novateurs grâce à des plateformes technologiques particulièrement efficaces et innovantes dont elles sont généralement propriétaires.

8.1.3. LE TRÈS FAIBLE IMPACT DE LA CONFIANCE AFFECTIVE POUR LES TROIS TYPES D'ALLIANCES

En ce qui concerne la confiance affective, on constate que, dans les neuf cas d'alliances stratégiques étudiés, cette forme de confiance n'a que très peu influé en début de relation. Si certains éléments d'ordre affectif ont été évoqués par nos interlocuteurs; c'est principalement parce qu'existaient déjà des relations professionnelles ou personnelles avec certains membres de l'organisation partenaire ou que des expériences antérieures de collaboration avaient été vécues entre ces deux organisations. Pour autant, si ces relations antérieures ont permis d'apprécier l'honnêteté des partenaires et ont contribué à créer certaines affinités, voire à instaurer un capital social, aucun moment ces éléments n'ont véritablement interféré dans la décision des organisations à vouloir s'associer. On retiendra donc que les expériences antérieures ou les relations personnelles ne sont pas un pré requis en début de relation.

Cette observation mérite d'être soulignée dans la mesure où elle vient à l'encontre des théories traditionnelles évolutionnistes de la confiance (Gabarro, 1987; Zand, 1992; Mayer; Davis et Schoorman, 1995; Lewicki et Bunker, 1995; Kim, 2005; Colquitt, Scott et Lepine, 2007) qui considèrent les expériences antérieures comme le seul pré requis valable pour instaurer une relation de confiance solide.

8.1.4. DES RÉPONSES APPORTÉES À LA DEUXIÈME QUESTION DE RECHERCHE ET DES CONTRIBUTIONS ET ENSEIGNEMENT À FORMULER

Cette analyse comparative nous permet finalement de répondre à notre deuxième question de recherche qui porte sur les formes de confiance qui s'instaurent davantage en début de relation dans les trois types d'alliance stratégiques et sur la manière dont celles-ci peuvent se créer. L'étude des neuf cas d'alliances démontre que, quel que soit le type d'alliance stratégique, la confiance calculée prédomine toujours en début de relation et que la confiance cognitive revêt aussi une importance. En d'autres termes, au-delà des motivations et des enjeux de l'alliance,

ce qu'il faut retenir, c'est que ce sont principalement des éléments reposant sur une confiance calculée et cognitive qui incitent les partenaires à s'investir dans une relation de collaboration.

Ce résultat vient en appui au modèle rationnel de la confiance [59] (Kramer, 1999; Tyler et Degoey, 1996) qui part du postulat selon lequel les acteurs sociaux sont rationnels et que la confiance, dans ce cadre, est principalement motivée par un calcul objectif des avantages et des risques face aux probabilités de gains futurs pouvant être engendrés par l'échange. Selon ce positionnement théorique, la décision de faire confiance se fonde principalement sur une compréhension sophistiquée des intérêts des autres parties (Coleman, 1984; Hardin, 1998; Williamson, 1993) ainsi que sur l'évaluation des compétences, sur la fiabilité et la réputation des partenaires (Griffin, 1967; Dasgupta, 1988; Mac Allister, 1995).

Notre analyse a effectivement révélé la faible influence de la confiance affective en début de relation. Même si des affinités peuvent exister entre les partenaires ou qu'un capital social est déjà établi en raison d'expériences antérieures, il n'en demeure pas moins que ces éléments n'interfèrent pas vraiment dans la décision des dirigeants à s'investir dans une relation d'alliance.

En fait, dans les différents cas d'alliances étudiés, nous avons pu remarquer que ces relations d'antériorité avaient davantage contribué à apprécier les compétences, les expertises ou la compréhension des partenaires. Elles avaient donc davantage facilité l'instauration d'une confiance cognitive plutôt que la création d'une confiance affective qui semble effectivement moins nécessaire en début de relation.

Il faut souligner, toutefois, que si ces liens antérieurs facilitent la confiance, ils ne s'avèrent pas pour autant indispensables. À travers l'analyse de nos cas, nous avons effectivement remarqué qu'en l'absence d'expériences antérieures ou de relations professionnelles, les dirigeants se basaient généralement sur des informations externes pour évaluer les compétences, l'expertise ou la capacité de leur partenaire. Dans la majorité de nos cas, d'ailleurs, les entreprises se sont

[59] Ce modèle a été étudié dans la section 2.1.3 du chapitre 2. Dans cette section nous avons tracé les contours du cadre théorique de la confiance en identifiant deux principaux positionnements sur lesquels se sont bâtis la plupart des travaux : le modèle rationnel et le modèle relationnel de la confiance. Le modèle rationnel de la confiance a été largement importé de la théorie économique (Coleman, 1984; Gambetta, 1988; Hardin, 1998) et influencé par la théorie behavioriste (Griffin, 1967; Dasgupta, 1988; Mac Allister, 1995).

plutôt basées sur la réputation ou la performance actuelle de leur partenaire pour apprécier les compétences de celui-ci.

Un tel résultat vient donc nuancer les positions des théories orientées vers l'explication de la confiance initiale (McKnight, 1998) qui considèrent que seuls les facteurs cognitifs et institutionnels favorisent la création de la confiance et il vient aussi nuancer les théories traditionnelles de la confiance (Mayer *et al*., 1995) selon lesquelles l'histoire des interactions est la seule condition pour la création et le de développement de celle-ci[60].

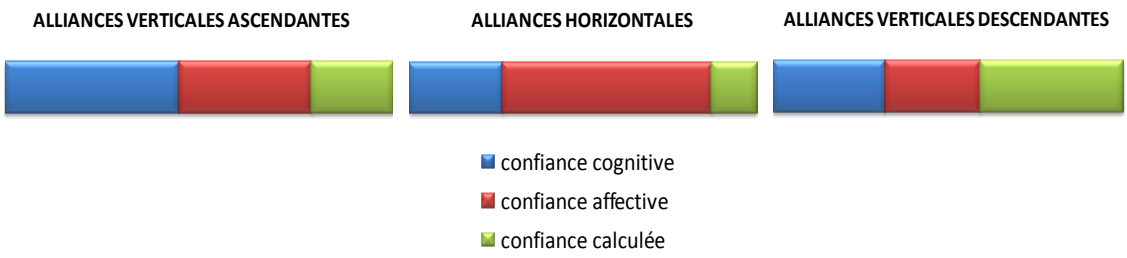
Dans la partie suivante, nous discuterons des formes de confiance qui se manifestent en cours de relation dans chacun des types d'alliances.

[60] Ces deux modèles théoriques ont été traités et confrontés dans la partie 3.1.1 du chapitre 3. Ils ont permis en outre, de recenser les différents antécédents évoqués par les chercheurs issus de ces deux positionnements et de les retenir dans notre modèle conceptuel.

8.2. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE : DES DIFFÉRENCES ENTRE LES TYPES D'ALLIANCES

En ce qui concerne les formes confiance qui se sont développées dans chacun des trois types d'alliances étudiés, notre analyse précédente a révélé plusieurs différences fondamentales. Afin de rappeler celles qui se sont davantage manifestées en cours de relation, nous avons repris les occurrences agrégées des trois formes de confiance *ex-post* mentionnées par nos interlocuteurs dans chacun des trois types d'alliance[61]. La figure ci-après met en lumière le poids relatif de celles-ci dans les trois types d'alliances étudiés.

Figure 47 : Occurrences agrégées des formes de confiance *ex-post* mentionnées par nos interlocuteurs dans chacun des trois types d'alliances.



À la lumière de cette figure, nous remarquons que l'importance des trois formes de confiance diverge sensiblement d'un type d'alliance à l'autre :

- Dans les alliances verticales ascendantes, on peut noter que la confiance cognitive prédomine en cours de relation et que la confiance affective se révèle également importante. Par contre, la confiance calculée, qui prévalait en début de relation, semble beaucoup moins nécessaire une fois l'alliance formalisée.
- Pour les alliances horizontales, en revanche, on constate que la confiance affective prédomine réellement en cours de relation, suivie par la confiance cognitive qui revêt aussi une certaine importance. Par contre, la confiance calculée influe encore très peu dans le courant de la collaboration.

[61] Les occurrences agrégées sont indiquées en pourcentage dans la ligne « total des cas » des tableaux 40, 42 et 44 figurant dans le chapitre 7.

- Dans les alliances verticales descendantes, la répartition des formes de confiance est beaucoup plus uniforme. Si l'on remarque un certain rééquilibrage, on note tout de même que la confiance calculée influe davantage suivie par la confiance cognitive puis par la confiance affective.

Au-delà de ces divergences, notre analyse a mis en évidence trois grandes modalités qui ont participé au développement de ces trois formes de confiance et ce, quel que soit le type d'alliance étudié. Dans chacun des types d'alliances, les communications, l'assurance structurelle et l'engagement des partenaires ont effectivement contribué au déploiement de la confiance cognitive, affective et calculée.

Un tel résultat vient donc, en partie, confirmer les travaux réalisés par certains auteurs (Sydow, 1998 ; Giordano, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000 ; Hung *et al*, 2003; Sydow et Windeler, 2004; Gléonnec, 2004)[62] qui se sont appuyés sur la théorie de la structuration (Giddens, 1984) pour appréhender les processus de construction, de maintien et d'évolution de la confiance. Ces auteurs structurationnistes considèrent, en effet, que la confiance est principalement produite et reproduite via l'action et l'interaction des acteurs, et que l'appropriation et la reproduction de comportements confiants est facilitée par la communication et le recours aux règles et normes sociales. Ils considèrent, en ce sens, que les communications et l'assurance structurelle supportent et influencent les relations de confiance.

Si ces deux modalités ont bien été mentionnées par ces auteurs, la notion d'engagement, en revanche, n'apparait nullement dans la littérature comme un élément susceptible de favoriser la confiance, alors qu'elle se révèle être particulièrement importante dans chacun des trois types d'alliances. Même si Morgan et Hunt (1994) ont démontré un lien étroit entre ces deux notions, ils ont davantage mis en évidence l'influence de la confiance sur l'engagement et non l'inverse. La théorie de l'engagement et de la confiance développée par ces auteurs considère, en effet, que le désir durable de développer et de maintenir des relations ne peut véritablement intervenir si la confiance est absente. Selon ces auteurs, l'engagement ne peut uniquement se renforcer qu'à travers la confiance des acteurs impliqués dans les relations. D'autre travaux sont aussi venus confirmer l'influence positive de la confiance sur l'engagement et sur l'efficacité de

[62] L'approche structurationniste a été discutée dans la partie 3.2 du chapitre 3. Les fondements de cette approche nous ont d'ailleurs permis d'identifier plusieurs modalités facilitant la construction de la confiance que nous avons insérées dans notre modèle conceptuel.

l'alliance (Garbarino & Johnson, 1999; Perry, Sengupta, Krapfel, 2004; Ybarra et Turk, 2009). Pour Perry, Sengupta et Krapfel, ces deux éléments se révèlent être d'ailleurs essentiels pour accroitre l'efficacité de celles-ci : *« Trust and commitment are the building blocks of alliance effectiveness »* (2004, p. 951).

Nos résultats démontrent pourtant que l'engagement peut aussi renforcer la confiance. Ils représentent, en ce sens, une contribution importante dans la mesure où ils révèlent que l'engagement ne doit pas être uniquement appréhendé comme une conséquence de la confiance mais également comme une modalité permettant de renforcer celle-ci.

Il n'en demeure pas moins que, si notre analyse a révélé l'importance de ces trois modalités, les formes de confiance qui se sont développées dans chacun des types d'alliances étudiés ont sensiblement différé. Nous proposons, dans cette deuxième partie, d'expliquer ces divergences en nous appuyant sur les principaux éléments qui sont ressortis de notre analyse empirique. Pour chacun des trois types d'alliance, nous expliquerons donc les raisons associées à l'importance de l'une ou l'autre des trois formes de confiance, en essayant de voir si ces résultats infirment ou confirment certaines théories.

8.2.1. LA CONFIANCE COGNITIVE, AFFECTIVE ET CALCULÉE DANS LES ALLIANCES VERTICALES ASCENDANTES

Dans les alliances verticales descendantes, on constate que la confiance cognitive influe principalement dans le courant de la collaboration suivie par la confiance affective et calculée. Un tel constat semble plutôt cohérent avec ce type d'alliance si l'on considère que les entreprises et les instituts de recherche s'associent essentiellement pour générer des découvertes. Une fois l'alliance formalisée, on comprend donc que ce qui compte véritablement pour les partenaires c'est l'efficience du projet, c'est-à-dire l'avancement qui peut être réalisé dans le programme de recherche. La bonne marche de l'alliance ne peut toutefois se réaliser sans une adéquation des partenaires sur les objectifs à atteindre. C'est la raison pour laquelle, dans chacun des trois cas d'alliances étudiés, la confiance cognitive s'est révélée particulièrement importante et qu'elle s'est principalement développée grâce à l'efficience du projet et à la compréhension stratégique des partenaires.

En ce qui concerne la confiance affective, le fait que celle-ci soit très influente durant la relation d'alliance alors qu'elle n'avait pratiquement aucun impact au tout début trouve aussi son explication. Pour que le projet avance, une certaine proximité, voire une certaine complicité doit effectivement s'instaurer et se développer entre les scientifiques. On comprend alors que les affinités, la bienveillance et la transparence des partenaires aient été principalement évoquées dans chacun de nos cas et aient participé de façon évidente au développement de cette forme de confiance.

Par contre, dans le courant de la collaboration, la confiance calculée influe plus faiblement même si celle-ci est toujours présente. Les partenaires nous ont effectivement mentionné que le risque de dévoilement ou d'appropriation des connaissances qui pouvaient être générées et non prévues était toujours possible, et qu'en conséquence la formalisation d'un nouveau contrat à chaque nouvelle découverte scientifique s'avérait nécessaire pour sécuriser la relation. Dans ce même registre, ces découvertes scientifiques génèrent aussi des perspectives d'opportunités futures qui participent également au développement de cette forme de confiance en mettant naturellement en avant la profitabilité.

8.2.2. LA CONFIANCE AFFECTIVE, COGNITIVE ET CALCULÉE DANS LES ALLIANCES HORIZONTALES

Dans les alliances horizontales, c'est principalement la confiance affective qui influe dans le courant de la collaboration suivie par la confiance cognitive qui revêt une légère importance. La confiance calculée, en revanche, se manifeste très faiblement. Ce résultat peut paraitre surprenant si l'on considère que, dans ce genre de relation, les entreprises de biotechnologie qui évoluent dans un même secteur s'exposent à des risques importants de fuite des connaissances, d'appropriation de savoir-faire, de concurrence déloyale et à des possibilités de fusions ou acquisitions. On aurait pu penser que la confiance calculée prédominerait encore dans le courant de la collaboration, tant l'exigence de sécurité s'avère nécessaire dans un tel contexte et que, si les entreprises s'exposent à ces risques, c'est parce qu'elles estiment qu'ils peuvent être contrebalancés par la profitabilité de l'alliance. Un tel résultat vient d'ailleurs à l'encontre des théories économiques, notamment celle de la coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996; Park et Russo, 1996) qui présupposent que la confiance calculée est nécessairement plus importante en cours de relation, compte tenu de ces risques majeurs.

Les résultats de notre analyse empirique qui se démarquent de ce qu'on trouve dans la littérature ont de quoi surprendre. De prime abord, on peut effectivement s'étonner que la confiance calculée présente beaucoup moins d'importance que les deux autres formes de confiance et que la confiance affective soit celle qui influe le plus dans le courant de la relation. Pourtant, lorsqu'on analyse le discours de nos répondants, on s'aperçoit que ce résultat est cohérent avec la particularité de cette alliance. On constate, en effet, que c'est justement parce que les risques sont grands et que les entreprises sont similaires et concurrentes dans d'autres projets que la confiance affective s'avère particulièrement importante et ce, pour plusieurs raisons :

- Étant donné que les entreprises ont des structures, des enjeux, des contraintes et des objectifs similaires, elles partagent nécessairement des visions souvent identiques. Elles se respectent aussi mutuellement et il est plus facile de développer des affinités car généralement les dirigeants ont des parcours similaires et possèdent les mêmes aspirations (ce qui n'est pas le cas entre un dirigeant d'entreprise et un chercheur travaillant dans un institut de recherche ou un dirigeant et un responsable travaillant dans une très grosse entreprise pharmaceutique). Ces similitudes créent donc un terrain plus propice pour développer des affinités et créer des liens de complicité.
- Par ailleurs, dans ce genre de relation, comme les entreprises sont concurrentes dans l'industrie de la biotechnologie, la confiance affective se révèle être d'autant plus nécessaire. Nos entrevues ont fait ressortir combien ce secteur industriel est un « monde petit où chacun se connait » et où les entreprises ont besoin de collaborer entre elles! Aucune compagnie ne peut s'imaginer survivre assez longtemps et développer un produit sans l'aide de l'autre. Aucune ne peut emmagasiner suffisamment de compétences et de connaissances pour s'engager seule dans un processus de recherche. Dans ce microcosme de la biotechnologie où les alliances deviennent nécessaires, il est donc important de bien se comporter en adoptant une image d'honnêteté, d'intégrité, de bienveillance et de transparence. La réputation joue ainsi un rôle déterminant dans la mesure où les entreprises sont appelées à se recroiser un jour ou l'autre. Le besoin des entreprises de collaborer entre elles dans un secteur où la proximité est importante et la réputation fondamentale crée finalement des sortes de garde-fous qui empêchent ainsi toutes manœuvres opportunistes et qui privilégient davantage les comportements honnêtes et bienveillants.

- En outre, comme les entreprises partenaires sont très dépendantes l'une de l'autre, la confiance affective revêt, de ce fait, une grande importance. Cette situation d'interdépendance impose, en effet, de développer une relation basée sur l'honnêteté et la bienveillance car si l'une d'elle fait défaut, toute la relation peut s'effondrer. Par ailleurs, comme ces entreprises s'exposent aussi au risque de devenir prochainement concurrentes, il est d'autant plus nécessaire de développer des relations basées sur la transparence et l'honnêteté en s'appuyant principalement sur des communications fréquentes tout en réalisant des mises à jour régulières.

Pour des raisons inhérentes à ce genre d'alliance, on comprend donc que la confiance affective s'avère particulièrement importante. La confiance cognitive influe également dans la collaboration car l'efficience des résultats a nécessairement pour effet de dynamiser les liens établis en apportant à chacun des partenaires des informations sur la qualité de leurs activités. La profitabilité qui peut alors être générée fait aussi en sorte que la confiance calculée se maintient quand même au cours de la relation, même si celle-ci est beaucoup moins déterminante, comme on a pu le constater au cours de notre analyse.

8.2.3. LA CONFIANCE CALCULÉE, COGNITIVE ET AFFECTIVE DANS LES ALLIANCES VERTICALES DESCENDANTES

Dans les alliances verticales descendantes, la confiance calculée demeure toujours prédominante en cours de relation mais les confiances cognitive et affective jouent également un rôle important dans le déroulement de celle-ci.

Ce résultat est plutôt prévisible dans la mesure où les alliances descendantes associent des entreprises possédant des structures, des modes de fonctionnement et des cultures très différentes. Dans ce genre de relation, on observe également une très grande méfiance et une insécurité de part et d'autre car la petite entreprise craint que la grande pharmaceutique ne s'implique pas suffisamment dans le développement de son produit, étant donné les centaines de médicaments qu'elle doit aussi gérer. De son côté, la grande pharmaceutique craint aussi que la petite entreprise se serve de l'investissement initial et des paiements d'étape pour développer d'autres produits qui ne sont pas inclus dans l'alliance. Dans ce climat de suspicion et d'incertitude, on comprend donc que la sécurité prévaut largement dans ce genre d'alliance et

contribue, en ce sens, à développer une plus grande confiance calculée. Dans chacun de nos cas, nos interlocuteurs ont d'ailleurs été unanimes à mentionner à quel point la mise en place de structures intégralement dédiées au projet s'avérait absolument nécessaire pour garantir une plus grande sécurité de part et d'autre. Pour la plupart d'entre eux, la formalisation rigoureuse du contrat revêt aussi une importance car elle permet de bien définir les rôles de chacun, les redevances de chacun, les paiements qui seront versés et la manière dont ceux-ci seront finalement utilisés. L'assurance structurelle s'avère donc indispensable puisqu'elle permet de sécuriser la relation en la rendant plus profitable. Il faut d'ailleurs souligner qu'au-delà de l'exigence de sécurité, la profitabilité joue naturellement un rôle moteur dans la dynamisation des relations.

Sur ce point d'ailleurs, notre analyse a révélé que la collaboration ne peut être efficace sans le développement d'une grande confiance cognitive envers le partenaire. Dans un contexte de grande incertitude où les entreprises sont obligées de collaborer alors qu'elles possèdent des structures et des cultures différentes, la fiabilité et la compréhension stratégique revêtent une importance significative. L'efficience a aussi contribué à stimuler cette forme de confiance mais comme il est difficile de prévoir l'avenir du développement des produits, les organisations ont davantage insisté sur l'importance de la fiabilité et sur la compréhension des objectifs de l'alliance.

En outre, pour dissiper le climat de méfiance et d'insécurité qui prévaut dans ce genre d'alliance, la confiance affective s'est aussi avérée importante. Notre analyse a en effet démontré que l'honnêteté et la transparence des partenaires étaient particulièrement nécessaires si l'on souhaitait bâtir une collaboration basée sur des relations efficaces. Une évaluation honnête de la technologie, un engagement clair et des objectifs bien définis contribuent ainsi à assoir la collaboration sur des bases saines et transparentes.

8.2.4. DES RÉPONSES APPORTÉES À LA TROISIÈME QUESTION DE RECHERCHE ET DES CONTRIBUTIONS ET ENSEIGNEMENTS À FORMULER

Ces observations nous permettent finalement de répondre à notre troisième question de recherche portant sur les formes de confiance qui apparaissent davantage dans le courant de la collaboration dans les trois types d'alliance stratégiques et sur la manière dont celles-ci peuvent

se développer. À travers notre analyse comparative, nous avons constaté que certaines formes de confiance pouvaient se développer de façon plus ou moins intensive selon le type d'alliance stratégique. En nous appuyant sur les résultats de notre étude empirique, nous avons également remarqué que la prédominance de l'une ou l'autre de ces formes était finalement reliée aux motivations, aux enjeux et aux particularités contextuelles et relationnelles qui pouvaient être associés au type d'alliance. Pour chacun de ces types, nous avons aussi fait ressortir les caractéristiques les plus importantes qui participent au développement des trois formes de confiance. Plusieurs d'entre elles n'avaient d'ailleurs pas été identifiées dans la littérature alors qu'elles s'avèrent fondamentales pour comprendre le phénomène de construction de la confiance.

En confrontant nos résultats avec la littérature, nous nous sommes aussi aperçue que certains d'entre eux venaient réfuter des prises de position affichées dans la littérature, alors que d'autres venaient confirmer et même enrichir les réflexions en cours.

En définitive, nos résultats soulignent l'intérêt et la pertinence d'avoir étudié ces trois types d'alliances afin de distinguer si certaines formes de confiance pouvaient influer davantage selon les enjeux et les motivations associés à chacun d'eux. Notre analyse inter-type montre que certaines formes de confiance prévalent bel et bien en cours de relation selon le type d'alliance concerné, ce qui vient corroborer aussi notre intuition de départ.

À notre connaissance, aucun travail n'avait été réalisé en ce sens. Le fait que les formes de confiance se traduisent de façon totalement différente dans chacun de ces types au cours de la relation ouvre donc la voie à une réflexion élargie et à d'autres types de recherches.

8.3. CONCLUSION

Au terme de cette analyse, nous sommes parvenue à répondre à nos deux dernières questions de recherche. En comparant les trois types d'alliance, nous constatons que, quel que soit le partenaire de la relation, la confiance calculée prédomine et qu'elle est suivie par la confiance cognitive et affective. Par ailleurs, en cours de relation, notre étude démontre des différences importantes dans les formes de confiance qui peuvent se développer avec plus ou moins d'influence dans chacun des types d'alliances.

Les résultats de notre étude confirment aussi l'utilité de notre outil qui a permis de révéler plusieurs éléments qui n'avaient pas été évoqués dans la littérature et qui se sont avérés particulièrement importants pour comprendre les processus de création et de développement des formes de confiance.

À la lumière de ces résultats, plusieurs contributions d'ordre théorique, méthodologique et pratique peuvent être identifiées. Nous y reviendrons dans la conclusion générale de notre thèse.

CHAPITRE 9

CONCLUSION GÉNÉRALE

> *"(...) a new theory, however special its range of application, is seldom or never just an increment to what is already known. Its assimilation requires the reconstruction of prior theory and the re-evaluation of prior fact, an intrinsically revolutionary process that is seldom completed by a single man and never overnight."*
>
> Kuhn (1970, p. 52)

Tout au long de cette thèse, nous avons souhaité éclairer la façon dont la confiance peut s'instaurer et se développer au sein des alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie. Nous arrivons maintenant au terme de notre étude et nous ressentons la satisfaction d'avoir contribué modestement à enrichir la compréhension de ce phénomène. Au cours de notre analyse, nous sommes parvenue à éclairer un certain nombre de domaines et d'axes théoriques très souvent flous, et parfois insuffisamment développés. Nous avons proposé un outil conceptuel et méthodologique puissant et original permettant de saisir les différentes dimensions de la confiance. Il est évident que notre recherche est nécessairement limitée aux contraintes du secteur industriel que nous avons décidé d'explorer et qu'elle nécessite, en ce sens, d'être enrichie et supportée par des travaux ultérieurs. Il n'en demeure pas moins que nous avons le sentiment d'accomplissement du chercheur qui, à partir d'une intuition, est parvenu à l'étayer au regard de la littérature et à confronter ensuite ses réflexions aux réalités du terrain pour aboutir à un modèle utile aux chercheurs et aux praticiens.

Pour y parvenir, nous n'avons pas appréhendé les différents travaux en vue de sélectionner ceux qui correspondaient le mieux à notre démarche. Nous avons préféré prendre le recul nécessaire pour éviter l'accumulation des savoirs en tentant de rechercher plutôt des complémentarités possibles entre les théories. Cette approche plus intégrative a ainsi permis d'éviter l'écueil inhérent aux conceptions parcellaires portées sur la confiance qui sont, sans

aucun doute, vraies dans ce qu'elles affirment mais fausses dans ce qu'elles nient. Ce faisant, nous pensons être parvenue à nous libérer des schémas et des idées dominantes en prenant le risque, il est vrai, de contredire certaines positions mais en favorisant certainement l'enrichissement de la recherche. En adoptant une posture paradigmatique hybride reposant sur une démarche abductive, nous avons souhaité également confronter nos réflexions aux relations de confiance telles qu'elles sont vécues et appréhendées par les partenaires afin de pouvoir valider leur pertinence et proposer de nouveaux éléments pouvant enrichir et améliorer la compréhension du phénomène. Notre soucis a été, en effet, d'apporter un modèle et des repères susceptibles de mieux appréhender la façon dont se crée et se développe la confiance afin d'alimenter les recherches sur cette problématique et de proposer un outil disponible pour les dirigeants du secteur de la biotechnologie désireux d'entretenir des relations de collaboration efficaces.

L'objet de ce dernier chapitre vise à rappeler le cheminement de notre recherche et à identifier, par la suite, les principaux résultats qui ont permis de déboucher sur des contributions pouvant générer plusieurs implications tant au niveau théorique qu'au niveau managérial. Nous souhaitons également souligner les limites inhérentes à notre étude en indiquant de quelle manière celles-ci ouvrent aussi la voie à de nouvelles perspectives de recherches.

9.1. LE CHEMINEMENT DE LA RECHERCHE

Cette recherche est née de notre insatisfaction par rapport à la littérature portant sur la confiance interorganisationnelle. Si les chercheurs sont unanimes, en effet, pour dire que la confiance facilite la collaboration, très peu d'études se sont, par contre, attachées à identifier les éléments qui facilitent son instauration et son développement. Nous avons donc bâti notre projet autour d'un fil conducteur visant à identifier la manière dont se construit la confiance au sein des alliances stratégiques, avec l'espoir de développer un outil qui pourrait s'avérer utile aux chercheurs et aux praticiens. Pour relier notre recherche à la réalité du terrain, nous avons choisi d'étudier le secteur de la biotechnologie qui représente un domaine d'activité dans lequel les organisations sont tenues de collaborer entre elles pour progresser et survivre. Dans ce secteur industriel, aucune, en effet, ne peut parvenir à développer un produit sans les compétences et les expertises de l'autre. Notre première question de recherche s'est donc orientée vers la façon dont la confiance pouvait se construire au sein des alliances stratégiques en biotechnologie.

Pour réaliser un tel projet, nous nous sommes tournée, dans un premier temps, vers la littérature portant sur la confiance, de manière à définir et appréhender les contours de celle-ci. Dans **le chapitre 2,** nous avons tenté de définir cette notion particulière, mais nous nous sommes très vite heurtée à une polysémie de définitions et conceptualisations. Selon les ancrages disciplinaires, la confiance revêt, en effet, des acceptions différentes, comme ont pu le déplorer un certain nombre de chercheurs. En reconnaissant le caractère complémentaire plutôt qu'antinomique des positionnements théoriques, nous avons finalement trouvé des points d'accord et avons pu formuler notre propre définition. En outre, face à la profusion des conceptualisations, nous avons abordé les différentes typologies en recherchant un angle d'analyse commun. Nous avons alors découvert que ces conceptualisations pouvaient finalement être classées selon trois angles d'approches : certains auteurs orientant davantage leur réflexion sur les différentes formes de confiance, d'autres s'attachant plutôt à identifier les caractéristiques comportementales ou situationnelles favorisant l'instauration de celle-ci, d'autres enfin appréhendant ce phénomène à partir de niveaux d'analyse différents. À l'intérieur de chacune de ces positions, nous avons confronté les classifications et avons trouvé des points de convergence. Ce travail d'analyse et de comparaison nous a finalement permis

d'identifier trois formes de confiance que nous avons reliées à différentes caractéristiques. Au terme de ce chapitre, notre question s'est donc davantage précisée dans la mesure où il ne s'agissait plus de comprendre comment se construit la confiance mais plutôt comment se construisent les différentes formes de confiance au sein des alliances stratégiques.

Pour appréhender la dynamique de la confiance nous avons ensuite étudié, au **chapitre 3**, les travaux portant sur l'analyse des processus de création et de développement de la confiance. Nous avons identifié deux principaux positionnements théoriques : les théories traditionnelles évolutionnistes de la confiance et les travaux tournés vers la compréhension de la confiance initiale. Ces théories se sont bâties principalement autour de deux modèles : le modèle de Mayer *et al.* (1995) et celui de McKnight, Cummings et Chervany (1998). Leur étude nous a amenée à deux constats : 1) ces théories abordent uniquement les éléments favorisant l'instauration et non le développement de la confiance; 2) il existe des divergences importantes entre ces deux théories : les théories traditionnelles considèrent que la confiance ne peut émerger qu'en s'appuyant sur un historique de la relation et identifient ainsi des facteurs internes à la relation. À l'inverse, les autres théories considèrent que la confiance s'instaure essentiellement grâce à des facteurs institutionnels qui ne peuvent être qu'externes à la relation. Afin de mieux appréhender la confiance, nous avons alors choisi de réunir ces théories en reprenant autant les éléments internes qu'externes à la relation qui participent à l'instauration de la confiance. Nous avons ainsi convenu de les identifier comme des antécédents et non comme des modalités.

Pour comprendre ensuite les mécanismes favorisant le maintien et le développement des trois formes de confiance identifiées, nous avons choisi d'étudier les plus récents travaux qui s'étaient attachés à éclairer ce phénomène. En constatant que la majorité d'entre eux avaient été réalisés par des auteurs ayant adopté la perspective structurationniste, nous avons cherché à mieux comprendre comment cette approche pouvait éclairer les dynamiques de la confiance. À partir du principe de dualité et de récursivité propre à cette théorie, nous avons appréhendé celle-ci comme un phénomène qui se construit et se reconstruit grâce à l'appropriation des structures par les acteurs qui encadrent la relation et qui la facilitent. La confiance, selon cette approche, peut se construire et se développer à travers l'assurance structurelle et les communications. Ces deux grandes modalités ont aussi été identifiées dans les plus récents travaux qui se sont penchés sur le phénomène. L'identification des antécédents et modalités

nous a alors amenée à proposer un modèle conceptuel permettant d'appréhender les éléments favorisant l'instauration et le développement des trois formes de confiance. Notre question de recherche s'est aussi précisée puisqu'il ne s'agissait plus de comprendre la manière dont se construisent les différentes formes de confiance mais plutôt la manière dont se créent et se développent ces formes.

Afin de délimiter le cadre contextuel de notre recherche nous avons étudié, au **chapitre 4**, les alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie. En parcourant la littérature, nous nous sommes rendue compte qu'il n'y avait pas de réel consensus entre les auteurs pour identifier les accords pouvant s'apparenter à ces alliances. Parmi les accords de licence, les accords conjoints de recherche, les joint ventures, les contrats de sous-traitance, les contrats de développement, il était important pour nous de distinguer ceux qui relevaient des alliances stratégiques. Nous sommes donc revenue aux fondements théoriques des alliances stratégiques et avons identifié, parmi les divers travaux, trois principes directeurs. C'est en nous basant sur ces acceptions que nous sommes parvenue à circonscrire les accords qui pouvaient s'apparenter à des alliances stratégiques. Nous nous sommes ensuite attachée à comprendre les alliances qui pouvaient se nouer dans l'industrie de la biotechnologie, et avons identifié trois types d'alliances : les alliances verticales ascendantes, les alliances horizontales et les alliances verticales descendantes. En étudiant les particularités de chacune, nous avons constaté que les enjeux et les motivations des partenaires étaient différents selon le type de collaboration. Nous avons alors supposé que les formes de confiance, en début et en cours de relation, pouvaient différer selon le type d'alliance. Cette intuition nous a amenée à préciser notre recherche et à formuler deux nouvelles questions de recherche: quelles sont les formes de confiance qui s'instaurent <u>en début de relation</u> dans les différents types d'alliances et comment se créent-elles? Quelles sont les formes de confiance qui se manifestent <u>en cours de relation</u> dans les différents types d'alliances et comment se développent-elles?

Au **chapitre 5**, nous avons précisé notre méthodologie. Nous avons décidé d'opter pour une analyse qualitative basée sur l'étude de plusieurs cas de façon à favoriser la généralisation, la reproductibilité et la transférabilité de nos résultats. Pour gagner en cohérence, nous avons fait le choix d'étudier trois cas d'alliances homogènes pour chacun des trois types d'alliance. Pour arriver à obtenir neuf cas d'alliances suffisamment solides, nous avons toutefois du faire preuve de patience et de persévérance. Après avoir réalisé une quarantaine d'entretiens, nous avons

finalement abordé le travail d'analyse. Face à la richesse et à la longueur de nos entrevues, nous avons opté pour l'utilisation du logiciel Atlas-ti afin de faire émerger les principaux éléments favorisant l'instauration et le développement de la confiance.

Pour répondre à notre première question de recherche portant sur les antécédents et modalités qui favorisent la création et le développement des différentes formes de confiance dans les alliances stratégiques, nous nous sommes appuyée, dans le **chapitre 6**, sur les trois étapes du paradigme de codification de la théorisation ancrée développée par Strauss et Corbin (1990). Cette démarche a facilité la découverte des différents éléments favorisant la création et le développement de la confiance. Au terme de ce chapitre, nous avons pu valider un certain nombre de concepts évoqués dans la littérature et que nous avions retenus dans notre cadre. Nous avons également pu identifier de nouveaux concepts qui n'avaient pas été mentionnés. L'intégration des ces éléments a alors donné lieu à un enrichissement de notre modèle que nous avons ensuite utilisé comme outil pour répondre à nos deux dernières questions de recherche.

Le chapitre 7 a été consacré à l'étude des différents cas d'alliance de même type afin d'identifier des cohérences et des similitudes dans les formes de confiance qui peuvent s'instaurer et se développer. Cette analyse intra-types a permis de constater qu'il existait une réelle concordance dans les formes de confiance qui pouvaient apparaître en début et en cours de relation dans chacun des types d'alliance.

Forte de ce résultat, nous avons alors comparé, au **chapitre 8**, les formes de confiance qui pouvaient se manifester dans les trois types d'alliance. Cette analyse inter-types nous a permis de distinguer des similitudes dans les formes de confiance qui se créent dans chacun des types, mais également des divergences concernant le développement plus ou moins important de ces formes en cours de relation.

9.2. DES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS

Notre thèse a permis d'obtenir plusieurs résultats intéressants. Nous souhaitons, dans cette section, en rappeller les plus significatifs.

En premier lieu, il convient de mentionner qu'en dépit d'un terrain hermétique et difficile d'accès, nous sommes parvenue à obtenir neuf cas d'alliances particulièrement solides. Pour chacun des trois types d'alliances, nous avons étudié trois cas différents recouvrant les particularités des entreprises du secteur. Le design de recherche sur lequel s'est appuyée notre thèse constitue en cela un résultat important dans la mesure où il n'existe encore que très peu de travaux qui soient parvenus à étudier en profondeur divers cas d'alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie. La particularité de notre thèse s'appuie, également, sur la capacité que nous avons eue à pouvoir interroger les décideurs impliqués dans ces alliances, tant du côté de l'entreprise initiatrice que du côté de l'entreprise partenaire. L'accès à ces hauts dirigeants a été particulièrement difficile, étant donné leur faible disponibilité et leur méfiance légitime face à des questions nécessitant le dévoilement de certaines informations sensibles. Un travail de lobbying et d'argumentation s'est donc révélé nécessaire pour rencontrer ces hauts responsables. Cette démarche justifie, d'ailleurs, l'investissement important qu'il a fallu réaliser pour obtenir des cas suffisamment significatifs et représentatifs. Il faut aussi préciser que notre recherche est intervenue dans un contexte très instable eu égard à la crise financière qui a généré plusieurs restructurations et qui a amplifié nécessairement le climat de méfiance déjà très présent dans ce secteur. Cette période coïncide également avec le souci des grandes pharmaceutiques de renouveler rapidement leur portefeuille de produits face à la proche échéance des brevets de leurs produits vedettes. La mobilisation des dirigeants à rechercher des partenaires pour soutenir leur stratégie de développement n'a fait que renforcer leur résistance à donner une suite favorable à nos sollicitations. Dans ce contexte tendu, nous sommes toutefois parvenue à obtenir des entrevues particulièrement riches auprès d'interlocuteurs qui ont manifesté un réel intérêt pour notre recherche et qui n'ont pas hésité à consacrer du temps pour nous faire part de leur expérience.

L'analyse des entrevues réalisées en adoptant la méthode de la théorisation ancrée et en utilisant le logiciel Atlas-ti pour réaliser notre travail de codification a permis de générer plusieurs résultats significatifs.

- Dans chacun des cas d'alliances étudiés, nous avons pu vérifier qu'il existait, bel et bien, trois formes de confiance différentes tant en début qu'en cours de relation : la confiance calculée, la confiance cognitive et la confiance affective. Nous sommes parvenue à identifier chacune d'elles en nous appuyant sur les caractéristiques comportementales et contextuelles issues de la revue de la littérature que nous avions associée aux trois formes de confiance.
- Le travail de codification et d'analyse a également permis de faire émerger de nouvelles caractéristiques qui n'avaient pas été évoquées dans la littérature et qui se sont avérées, pourtant, particulièrement importantes et significatives pour nos interlocuteurs. En définissant et analysant chacune d'elles nous avons alors procédé à des regroupements. Les notions de *fit* stratégique et de profitabilité ont été associées à la confiance calculée. La compréhension scientifique et stratégique qui a émergé de notre analyse a été reliée à la confiance cognitive. Les affinités évoquées par nos interlocuteurs ont été associées à la confiance affective. À partir des caractéristiques qui ont émergé de notre étude, nous sommes également parvenue à discriminer, pour chacune des formes de confiance, celles qui pouvaient s'avérer importantes en début de relation par rapport à celles qui influaient plutôt en cours de relation. Pour réaliser ce travail, nous avons utilisé le logiciel Atlas-ti en optimisant ses fonctionnalités par rapport aux paramètres propres à notre analyse. Nous avons tout d'abord recensé, pour chacune des formes de confiance (*ex-ante* et *ex-post*), le nombre de fois qu'une caractéristique se retrouvait en cooccurrence avec celle-ci au début et au cours de la relation. Après avoir réalisé ce travail pour chacune d'entre elles, nous avons analysé les relations de cooccurrence obtenues de manière à pouvoir identifier et retenir les relations les plus importantes. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur les travaux de Garcia (1995, 2005, 2008) et avons utilisé l'indice de cooccurrence pour normaliser nos valeurs et retenir finalement les principales caractéristiques entretenant des relations significatives au sein de chacune des trois formes de confiance en début et en cours de relation.

- Ce travail de codification a, aussi, favorisé l'émergence des antécédents qui ont participé, dans chacun de nos cas, à l'instauration de l'une ou l'autre des trois formes de confiance. Parmi les sept antécédents qui avaient été évoqués dans la littérature et retenus dans notre cadre, quatre seulement ont été mentionnés par nos répondants et trois autres ont, tout simplement, émergé de notre analyse : le concept d'« *internal champion* », les relations personnelles et la prise en compte du réseau de relations professionnelles. À partir de ces antécédents, nous sommes également parvenue à identifier ceux qui pouvaient influer davantage, et de façon spécifique, sur une forme de confiance particulière. Ce travail d'identification a pu être réalisé grâce à Atlas-ti en analysant les relations de cooccurrence et en retenant uniquement les antécédents les plus fréquemment reliés à une forme de confiance particulière.
- En ce qui concerne les modalités favorisant le développement ou le maintien des formes de confiance, plusieurs éléments sont également apparus. Parmi ces éléments, certains avaient été évoqués dans la littérature mais d'autres n'avaient pas été décelés. En analysant chacun d'eux, nous avons été en mesure de les regrouper finalement autour de trois grandes catégories : l'assurance structurelle, les communications et la notion d'engagement. Si les deux premières catégories avaient été identifiées au cours de notre recension des écrits, la notion d'engagement, quant à elle, a véritablement émergé de notre analyse et s'est révélée particulièrement importante pour favoriser le développement de la confiance.
- Au terme de notre étude, nous avons donc identifié les principaux éléments qui participent à la création et au développement des différentes formes de confiance au sein des alliances stratégiques et nous les avons intégrés à notre modèle initial. Notre analyse a, ainsi, permis de proposer un modèle particulièrement riche et détaillé pour appréhender les éléments favorisant la création et le développement de la confiance. Ce modèle s'est avéré d'ailleurs un outil extrêmement utile pour répondre à nos deux dernières questions de recherche.

En nous appuyant sur les éléments identifiés dans notre outil, nous avons constaté, qu'indépendamment des motivations et enjeux poursuivis dans chacun des types d'alliance, la confiance calculée prédomine toujours en début de relation, suivie par la confiance cognitive qui influe plus faiblement. La confiance affective, quant à elle, influe très peu dans la décision de collaboration pour chacun des trois types étudiés.

En analysant en profondeur chacun de ces types, nous avons également distingué les principales caractéristiques qui participent à l'instauration des trois formes de confiance et avons mis en lumière les différents antécédents qui favorisent leur émergence. Cette étude a d'ailleurs permis de révéler l'importance de certains éléments qui n'avaient pas été mentionnés dans les travaux s'intéressant à la dynamique de la confiance dans ces alliances particulières.

Notre analyse a, par contre, souligné des différences fondamentales parmi les formes de confiance qui se développent en cours de relation dans les trois types d'alliance. En fonction des enjeux propres à chacun, certaines formes de confiance s'avèrent, en effet, plus ou moins importantes et se développent donc en conséquence. Dans les alliances verticales ascendantes nous avons, ainsi, constaté que la confiance cognitive prédomine en cours de relation et que la confiance affective joue un rôle non négligeable. Par contre, la confiance calculée qui prévaut en début de relation, semble beaucoup moins nécessaire une fois l'alliance formalisée. En ce qui concerne les alliances horizontales, notre analyse a révélé que la confiance affective prédomine réellement en cours de relation suivie par la confiance cognitive qui revêt une légère importance. La confiance calculée s'avère, par contre, beaucoup moins influente dans le courant de la collaboration. Dans les alliances verticales descendantes la répartition des formes de confiance est, en revanche, beaucoup plus uniforme. On a toutefois constaté que la confiance calculée influe davantage suivie par la confiance cognitive et la confiance affective.

Pour chacun des types d'alliance nous avons également identifié et analysé les principales caractéristiques qui participent au développement de chacune des formes de confiance et avons observé que plusieurs d'entre elles n'étaient d'ailleurs pas mentionnées dans la littérature alors qu'elles se révélaient particulièrement importantes.

Finalement, notre analyse a permis de constater une très grande homogénéité dans les formes de confiance qui se sont créées et développées en début et en cours de relation dans tous les cas d'alliance stratégique de même type. Ce résultat nous amène alors à nous rendre compte, *a posteriori,* que la taille des entreprises n'a aucune influence sur la relation de confiance. Il convient, en effet, de rappeler que pour obtenir des cas suffisament homogènes pouvant refléter le plus la réalité du secteur nous avons sélectionné des petites et moyennes entreprises de biotechnologie opérant dans le domaine de la santé humaine, à l'exception toutefois de deux cas, où nous avons retenu deux entreprises de taille intermédiaire. Il s'agit du cas Anticorps, qui est une alliance horizontale, et du cas Onco, qui est une alliance verticale descendante. Or, nous

avons pu constater qu'en dépit de ce différentiel de taille, les formes de confiance se sont manifestées de la même manière dans les trois cas d'alliances horizontales et dans les trois cas d'alliances verticales descendantes étudiées. Nos résultats démontrent, en conséquence, que la taille de l'entreprise, n'a pas d'incidence sur le processus de création et de développement de la confiance et viennent ainsi corroborer les travaux de Sako et Helper (1998) et ceux de De Jong et Woolthuis (1998)[63]qui ont également constaté que celle-ci n'avait aucun impact sur la confiance dans le cadre des alliances.

Au terme de notre étude, nous avons ainsi obtenu plusieurs résultats venant enrichir, et parfois même confirmer ou infirmer la littérature. Afin de révéler leur pertinence, nous les avons tous intégrés dans un tableau (Annexe D) et les avons confrontés aux théories existantes de façon à mettre en évidence les types de contributions générées. Nous discutons de la portée de chacune d'elles dans la section suivante.

[63] Les travaux de Sako et Helper (1998) portent sur les déterminants de la confiance dans les alliances verticales descendantes et ceux de De Jong et Woolthuis (2008) s'intéressent à la confiance dans le cadre des alliances verticales ascendantes./

9.3. LES CONTRIBUTIONS

Les résultats de notre thèse génèrent plusieurs contributions, tant au niveau méthodologique qu'au niveau théorique et pratique. Pour mieux les apprécier nous les avons regroupées selon leurs champs d'intervention et proposons, ici, de discuter de la pertinence et de la portée de chacune d'elles.

9.3.1. LES CONTRIBUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

Au niveau méthodologique, deux contributions majeures peuvent être soulignées. La première concerne, sans nul doute, l'outil conceptuel et méthodologique que nous sommes parvenue à proposer au terme d'une revue très riche de la littérature et d'une analyse en profondeur des différentes entrevues réalisées auprès des hauts dirigeants directement impliqués dans les alliances. La seconde se situe au niveau de la démarche méthodologique employée pour extraire de nos entrevues les éléments les plus significatifs participant à la création et au développement des trois formes de confiance.

- **Au niveau de l'outil conceptuel et méthodologique**

L'apport de cette recherche réside principalement dans la proposition d'un outil conceptuel et méthodologique robuste permettant d'éclairer les différents éléments favorisant la création et le développement des trois formes de confiance qui se manifestent généralement entre les partenaires impliqués dans les alliances stratégiques. Cet outil s'est construit progressivement en étudiant tout d'abord les principaux écrits relatifs à la confiance interorganisationnelle. Au terme d'une revue de la littérature, nous sommes effectivement parvenue à élaborer, dans un premier temps, un modèle conceptuel intégrant les différentes notions et approches théoriques portant sur la construction de la confiance. A partir de ce modèle nous avons souhaité, par la suite, enrichir la compréhension de la construction de la confiance en confrontant les différents éléments identifiés au contexte particulier des alliances stratégiques œuvrant dans le secteur de la biotechnologie. Il s'agissait pour nous, de confronter ces concepts aux relations de confiance telles qu'elles sont vécues et appréhendées par les partenaires afin de pouvoir valider leur

pertinence et proposer de nouveaux éléments pouvant enrichir et améliorer la compréhension du phénomène.

En analysant en profondeur nos entrevues, nous sommes finalement parvenue à identifier les antécédents et modalités participant à la création et au développement des différentes formes de confiance, en nous appuyant sur les concepts inspirés des théories existantes que nous avions recensés et sur d'autres, qui ont émergés de nos données. L'intégration de ces éléments et de leurs principales relations a, ainsi, donné lieu à la proposition d'un nouveau modèle qui s'est avéré très utile, par la suite, pour appréhender la manière dont s'instaurent et se développent les formes de confiance au sein des trois types d'alliance étudiés.

Nous pensons que ce modèle constitue un outil robuste qui peut s'avérer très utile dans la cadre de recherches futures portant sur la confiance interorganisationnelle. En s'appuyant sur les différentes caractéristiques recensées, il est, en effet, plus facile d'identifier les formes de confiance qui peuvent s'instaurer et se développer en début et en cours de relation. Les antécédents et modalités recensés dans ce modèle peuvent aussi s'avérer très utiles pour comprendre la manière dont s'instaurent et se développent les formes de confiance au sein des relations d'alliance.

- **<u>Au niveau de la démarche méthodologique employée</u>**

L'originalité de notre démarche se situe principalement au niveau de l'appréhension des relations entretenues entre les différents concepts et catégories qui ont émergés de notre analyse. Pour apprécier l'influence des caractéristiques, des antécédents et des modalités qui sont ressortis au cours de notre première codification nous avons effectivement fait preuve de la plus grande abstraction possible et avons analysé, dans un premier temps, les relations de cooccurrence que ces concepts pouvaient entretenir avec les trois formes de confiance en début et en cours de relation. Nous avons utilisé pour cela le logiciel Atlas-ti en optimisant ses fonctionnalités par rapport aux paramètres propres à notre analyse.

Pour chacune des trois formes de confiance nous avons ainsi recensé le nombre de fois qu'un concept particulier pouvait se retrouver en cooccurrence avec celles-ci. Pour pouvoir apprécier les relations de cooccurrence obtenues et les comparer entre elles nous avons estimé toutefois que nous ne pouvions pas nous appuyer sur les valeurs recensées car celles-ci ne prenaient pas

en compte le différentiel des occurrences des différents concepts. Après avoir recherché dans la littérature un outil statistique capable de normaliser les cooccurrences sur une échelle de valeur commune, nous avons finalement choisi d'utiliser l'indice de cooccurrence proposé par Garcia (1995, 2005, 2008). À partir du C index nous avons donc normalisé chacune de nos valeurs et sommes ainsi parvenue à les comparer entre elles et à retenir uniquement les plus significatives (en excluant de notre analyse tout indice strictement inférieur à 0,05).

Une telle approche a facilité considérablement notre analyse puisqu'elle a permis d'identifier les principales relations entre les différents concepts et leur influence respective par rapport à chacune des trois formes de confiance. Ces relations ont ensuite été vérifiées et étudiées en analysant, en profondeur, les différentes entrevues.

À notre connaissance, cette thèse est la première à avoir poussé aussi loin l'utilisation du logiciel Atlas-ti et à avoir adopté, le plus fidèlement possible, le paradigme de codification proposé par Strauss et Corbin (1990) en tentant de s'inscrire dans une réelle démarche d'abstraction. La démarche employée offre ainsi une contribution réelle au niveau méthodologique. Les futurs chercheurs peuvent trouver, en celle-ci, un moyen privilégié pour renforcer leur abstraction et faciliter l'identification et la significativité des différentes relations.

9.3.2. LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Au niveau théorique, nos résultats permettent d'enrichir plusieurs pans de la littérature. Nos contributions peuvent, effectivement, influer sur quatre grands domaines de recherche.

- **Par rapport à la littérature sur la confiance interorganisationnelle**

Plusieurs contributions peuvent être apportées dans ce domaine. Parmi celles-ci, il convient de souligner, tout d'abord, le **travail d'intégration théorique** qui a été réalisé pour délimiter les contours de la confiance interorganisationnelle. En identifiant trois angles d'analyse différents nous sommes parvenue à classer les différentes conceptualisations et à identifier des points d'accords et des chevauchements entre les différentes typologies. Ce travail d'intégration a permis d'identifier **trois formes de confiance** (la confiance calculée, la confiance cognitive et la confiance affective) et plusieurs caractéristiques comportementales et contextuelles pouvant faciliter l'émergence de chacune d'elles. Les rapprochements réalisés ont, ainsi, contribué à

dépasser la dispersion apparente des typologies et à trouver des points d'accords entre les différents chercheurs et approches théoriques.

En appui à ce travail, nos résultats sont venus confirmer qu'il existait bien trois formes de confiance qui pouvaient se manifester à l'égard des partenaires engagés dans les relations d'alliances. L'analyse de nos entrevues a également permis d'identifier plusieurs **caractéristiques non évoquées** dans la littérature. Le recensement de celles-ci permet d'enrichir considérablement la compréhension des facettes de la confiance.

En étudiant en profondeur chacune d'elles, nous sommes aussi parvenue à **différencier** celles qui participent au développement de l'une ou l'autre des trois formes de confiance. En poussant l'analyse, nous avons été en mesure de distinguer, pour chacune des trois formes de confiance, les caractéristiques qui contribuent davantage à l'instauration et au développement de celles-ci. Le modèle conceptuel proposé à l'issue de ce travail permet désormais de **clarifier les relations** entre les caractéristiques et les formes de confiance en distinguant celles qui influent plus particulièrement en début et en cours de relation. Il offre ainsi un cadre analytique détaillé et beaucoup plus compréhensible pour appréhender les contours de la confiance interorganisationnelle.

Au-delà des apports conceptuels et analytiques, nos résultats fournissent aussi plusieurs contributions pour **appréhender et discriminer les formes de confiance qui se manifestent dans les différents types d'alliance**. Dans la mesure où aucune étude ne s'est attachée à distinguer et comparer les formes de confiance qui peuvent s'instaurer et se développer dans les trois types d'alliances étudiés, notre recherche vient nécessairement combler un vide théorique et contribue, en ce sens, à enrichir la réflexion. Notre analyse comparative a permis de démontrer, qu'indépendamment du type d'alliance, la confiance calculée prédomine suivie par la confiance cognitive en début de relation. Par contre, nous avons pu constater que certaines formes de confiance pouvaient se développer de façon plus ou moins intensive, en cours de relation, selon le type d'alliance stratégique. En analysant en profondeur chacun des types nous avons également fait ressortir les caractéristiques les plus importantes qui participent à l'instauration et au développement des trois formes de confiance. Au terme de notre étude, nous sommes arrivée à la conclusion que la prédominance de l'une ou l'autre de ces formes était finalement reliée aux motivations, aux enjeux et aux particularités contextuelles et relationnelles qui pouvaient être associés au type d'alliance.

Si l'on confronte nos résultats avec les **deux positionnements théoriques majeurs** de la confiance, nous constatons que ceux-ci, loin d'être antinomiques, sont **plutôt complémentaires** pour appréhender la confiance interorganisationnelle. S'il est vrai que les acteurs décident au départ de faire confiance à leur partenaires en se basant davantage sur des processus rationnels, systématiques, réfléchis et ordonnés, on se rend compte toutefois que des considérations relationnelles mais également situationnelles et sociales influent également sur le développement des relations de confiance dans chacun des types d'alliance. Nos résultats permettent ainsi de nuancer les deux positionnements théoriques de la confiance et viennent supporter finalement les travaux de plusieurs chercheurs (Shapiro *et al*., 1992; Tyler et Degoey, 1996; Rousseau *et al*., 1998; Kramer, 1999; McEvily *et al*., 2003; Gulati et Sytch, 2008) qui ont appelé à une réconciliation de ces approches pour appréhender cette notion et enrichir sa compréhension.

- **<u>Par rapport à la littérature sur le développement de la confiance</u>**

Nos résultats apportent, également, plusieurs contributions à la littérature relative au développement de la confiance. La recension des travaux ayant intégré et analysé la dimension temporelle de la confiance nous a, tout d'abord, permis de constater que la majorité des auteurs s'attachent davantage à appréhender les éléments participant à l'instauration de celle-ci plutôt qu'à ceux pouvant faciliter son maintien et son développement. L'étude des deux courants théoriques majeurs s'intéressant au développement de la confiance nous a donc permis de repérer les antécédents participant à la création de la confiance.

Au terme de notre analyse, plusieurs autres **antécédents non évoqués dans la littérature** et particulièrement importants pour appréhender la dynamique de la confiance, ont également émergé. En étudiant chacun d'eux nous sommes aussi parvenue à **distinguer les éléments favorisant davantage la création** de l'une ou l'autre des trois formes de confiance. La mise en évidence de ces éléments constitue donc un enrichissement important pour appréhender la manière dont peuvent se créer les différentes formes de confiance.

Les résultats de notre étude ont également mis en évidence que les antécédents favorisant la création de ces formes pouvaient être autant internes qu'externes à la relation. Ce constat nous permet donc de **nuancer les deux positions théoriques majeures de développement de la confiance** qui divergent radicalement par rapport aux sources d'information facilitant

l'instauration de celle-ci. Les théories traditionnelles considèrent, en effet, que seules les sources d'informations internes facilitent le développement de la confiance. Pour les auteurs issus de ce positionnement (Rempel *et al*., 1985; Gabarro, 1987; Lewicki et Bunker, 1995; Mayer *et al*., 1995), celle-ci est naturellement faible, voire inexistante en début de relation avec des acteurs n'ayant jamais interagi auparavant. Les théories orientée vers l'explication de la confiance initiale (Meyerson *et al*., 1996; Donney et Cannon, 1997; McKnight *et al*., 1998), considèrent, à l'inverse, que seuls les facteurs externes, c'est-à-dire institutionnels ou contextuels peuvent concourir à instaurer des relations de confiance. Nos résultats démontrent plutôt que ces deux sources d'informations participent à l'émergence de celle-ci. Nous avons noté, en effet, que si les liens antérieurs ne sont pas nécessaires pour instaurer des relations de confiance, ils facilitent néanmoins leur apparition.

En ce qui concerne les modalités de la confiance, il est intéressant de constater la faiblesse de la littérature à se sujet. Parmi les quelques travaux qui se sont attachés à appréhender le développement de celle-ci, la plupart des auteurs s'accordent toutefois sur l'importance de deux grandes modalités : l'assurance structurelle et les communications. Les résultats de notre étude ont, effectivement, démontré que ces deux éléments participent bel et bien au développement et au renforcement des différentes formes de confiance. Notre analyse a, par contre, **révélé l'importance d'une autre modalité** qui n'avait pas été identifiée dans la littérature : la notion d'engagement. L'influence de l'engagement sur la confiance vient donc enrichir les plus récents travaux qui se sont intéressés au développement de la confiance.

- **Par rapport à la théorie de l'engagement et de la confiance**

La théorie de l'engagement et de la confiance a été développée par Morgan et Hunt (1994) dans le domaine du marketing relationnel. Ces auteurs ont démontré empiriquement que la confiance a un effet direct et positif sur l'engagement et que ces deux variables médiatrices renforcent ainsi la coopération en produisant des résultats plus efficients, productifs et efficaces. À la suite de ces travaux, d'autres chercheurs en sciences de gestion (Garbarino & Johnson, 1999; Perry, Sengupta, Krapfel, 2004; Ybarra et Turk, 2009) sont venus confirmer qu'il existait effectivement un lien étroit entre ces deux notions et ont mis en évidence l'influence positive de la confiance sur l'engagement et sur l'efficacité des alliances.

Nos résultats démontrent, quant à eux, que **l'engagement peut aussi renforcer la confiance.** Ils représentent, en ce sens, une contribution importante dans la mesure où ils révèlent que l'engagement ne doit pas être uniquement appréhendé comme une conséquence de la confiance mais également comme une modalité permettant de renforcer celle-ci. Ils permettent ainsi d'enrichir la théorie de l'engagement et de la confiance en démontrant qu'il pourrait, finalement, exister une relation de récursivité entre ces deux notions.

- **<u>Par rapport à la littérature sur les alliances stratégiques</u>**

La mise en évidence des enjeux et motivations poursuivis par les organisations partenaires dans les trois types d'alliance offrent aussi plusieurs contributions intéressantes pour la littérature relative aux alliances stratégiques. En révélant l'importance et l'influence de plusieurs éléments d'ordre affectif, cognitif ou calculée dans les trois types d'alliance nous avons soulevé certaines dimensions oubliées ou non évoquées dans la littérature. Plusieurs de nos résultats apportent effectivement un éclairage nouveau à la compréhension des trois types d'alliances :

- Concernant les alliances stratégiques verticales ascendantes, notre analyse a révélé que, pour les instituts de recherche et les entreprises de biotechnologie, il était particulièrement important de sélectionner des partenaires qui partagent les mêmes objectifs stratégiques afin de retirer une plus grande profitabilité de la collaboration. On se rend compte, ainsi, que l'enjeu essentiel dans ce genre d'alliance ne repose pas seulement sur les compétences et les expertises complémentaires des partenaires, comme l'ont souligné la plupart des auteurs (Mangematin, 2003 ; Powell *et al*., 1996 ; Baum *et al*., 2000) mais également sur la complémentarité des objectifs stratégiques. Pour nos interlocuteurs, en effet, une collaboration est susceptible d'échouer même avec un partenaire particulièrement compétent si celui-ci éprouve un manque d'intérêt et ne s'investit pas suffisamment. En cours de relation, notre analyse a d'ailleurs révélé que les compétences scientifiques étaient effectivement importantes mais que les compréhensions scientifiques et stratégiques des partenaires l'étaient également.
- Concernant les alliances stratégiques horizontales, nos résultats viennent aussi enrichir la compréhension de ces relations de collaboration. Si la profitabilité de l'alliance a souvent été mentionnée dans la littérature pour expliquer les bénéfices procurés par une association entre des entreprises potentiellement rivales (Coleman, 1984 ; Gambetta, 1988 ; Hardin,

1998, Baum *et al*, 2000; Calabrese et Silverman, 2000), notre analyse a également révélé que ces entreprises gagnaient aussi à s'associer avec celles qui manifestaient un réel intérêt envers la collaboration. Au-delà des bénéfices évidents et de l'intérêt stratégique à collaborer, notre analyse a par ailleurs souligné, qu'en cours de relation, les entreprises partenaires adoptaient généralement des comportements honnêtes, intègres et bienveillants et que des relations de complicité parvenaient également à s'instaurer. Les résultats de notre analyse empirique viennent donc contredire les théories économiques de la coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996; Park et Russo, 1996) qui considèrent que les entreprises s'exposent nécessairement à des manœuvres opportunistes et des comportements malveillants.

- Concernant les alliances stratégiques verticales descendantes, la majorité des travaux (Pisano, 1991 ; Powell & al 1996; Niosi, 2003; Sultan-Taieb, 2007) ont souligné l'importance des considérations financières dans la décision de s'associer mais n'ont pas mentionné l'importance du fit stratégique. En outre, la plupart des chercheurs qui se sont intéressés à ces relations dans le contexte particulier de la biotechnologie ont évoqué la très grande dépendance de la petite entreprise (Stuart, 2007; Powell & Brantley 1992, Powell & al 1996) sans constater qu'une telle relation existait aussi depuis quelques années pour la grande pharmaceutique.

9.3.3. LES CONTRIBUTIONS PRATIQUES

Au niveau pratique, notre thèse contribue, aussi, à mieux appréhender les nouveaux enjeux et réalités du secteur industriel de la biotechnologie. Nos résultats permettent également d'apprécier les motivations et les contraintes auxquelles doivent faire face les organisations engagées dans ce secteur.

- **Une meilleure compréhension de l'industrie pharmaceutique et du secteur de la biotechnologie.**

Le secteur de la biotechnologie est un secteur particulièrement hermétique et fermé principalement en raison de la grande méfiance des dirigeants à devoir dévoiler des informations sensibles. Depuis quelques années, cette méfiance s'est d'ailleurs exacerbée à la

suite de la crise financière qui a provoqué plusieurs restructurations et qui est venue renforcer le climat d'incertitude déjà très présent. Il faut admettre qu'il existe d'ailleurs très peu d'études qualitatives portant sur ce secteur spécifique.

En dépit du terrain particulièrement difficile, nous avons réalisé plusieurs entrevues auprès de plusieurs hauts dirigeants qui n'ont pas hésité à consacrer le temps nécessaire pour nous faire part de leurs expériences, de leurs inquiétudes, de leurs succès mais aussi de leurs échecs. À partir des analyses et des regards croisés portés par les instituts de recherche, les grandes pharmaceutiques et les petites entreprises, il est désormais plus facile de comprendre les réalités de ce secteur. Notre présence, dans ce milieu, a permis de révéler les nouveaux rapports de force qui pouvaient exister entre les organisations, et particulièrement entre les petites entreprises et les grandes pharmaceutiques. Elle nous a fait découvrir les renversements de perspectives générés par les évolutions de la biotechnologie. Cette connaissance du milieu représente un apport relativement riche, à la fois pour les intéressés eux même qui ne perçoivent que de façon partielle et sélective les représentations des partenaires mais également pour les chercheurs désireux de mieux appréhender ce domaine.

- **Une plus grande appréciation des motivations et enjeux des alliances stratégiques dans ce secteur.**

Nos résultats permettent aussi d'apprécier les motivations et les contraintes des organisations engagées dans ce secteur. Chaque structure possède ses propres modes de fonctionnement et ses propres mécanismes de gestion de la collaboration. Les grandes pharmaceutiques ne développent pas les mêmes approches que les petites structures et ne possèdent pas la culture des Instituts de recherche. Pour autant, si on assiste à une grande disparité des représentations on observe également la mise en place de modes de fonctionnement assez récurrents selon le type d'alliance stratégique. Notre thèse a effectivement révélé une certaine homogénéité dans les approches relatives à la sélection des partenaires en fonction des types d'alliances. On a pu remarquer, de la même façon, une grande cohérence quant à la manière dont certaines organisations partenaires gèrent leurs relations. La mise en place de comités de pilotage et la désignation des gestionnaires de l'alliance (« *alliance managers* »), représentent effectivement des pratiques courantes dans les alliances horizontales et verticales descendantes. Notre thèse a également mis en évidence la façon dont les trois types d'alliance structurent leurs relations. Au

cours de notre analyse, nous avons d'ailleurs évoqué les différents business models généralement mis en place par les organisations.

9.4. LES IMPLICATIONS AU NIVEAU THÉORIQUE ET MANAGÉRIAL

Les contributions que nous venons de présenter, ont permis de révéler les apports méthodologiques, théoriques et pratiques qui ont pu être générés grâce aux résultats de notre thèse. Il s'agit, à présent, d'apprécier leur portée et leur utilisation tant sur un plan théorique que sur un plan pratique. L'objet de cette section consiste, ici, à apporter des pistes de réflexions aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens. Contrairement aux contributions qui émergent de façon claire face aux positions prises dans la littérature, les implications que nous formulons relèvent plus de la suggestion et de la proposition de pistes de réflexion. Plusieurs implications au niveau théorique et au niveau managérial se dessinent. Nous envisageons maintenant d'aborder les plus significatives.

9.4.1. LES IMPLICATIONS THÉORIQUES

Au niveau théorique, les contributions générées par notre recherche offrent de nouvelles perspectives pour les travaux à venir. La plupart d'entre elles débouchent, effectivement, sur des implications intéressantes pour les chercheurs qui souhaitent appréhender la confiance, la dynamique de celle-ci, ou bien étudier ce phénomène dans les alliances stratégiques. Nous allons décrire ici les plus significatives.

- **La multidimensionnalité de la confiance**

La confiance est un concept complexe et polymorphe qui peut recouvrir plusieurs réalités. L'appréhension de celle-ci par des chercheurs aux ancrages disciplinaires variés a donné lieu à de nombreuses approches et conceptualisations différentes. Comme nous l'avons constaté lors de notre revue de la littérature, selon le champ épistémologique auxquels ils appartiennent, les chercheurs peuvent, en effet, se concentrer sur les prédispositions intrinsèques des individus (les psychologues) sur les motivations relationnelles (les psychosociologues) sur les influences

sociales ou situationnelles (sociologues) ou bien encore, sur les motivations rationnelles et instrumentales (les économistes) pour appréhender la confiance. Ce cloisonnement a, toutefois, pour effet d'exagérer la puissance explicative de certaines caractéristiques ou comportements et d'occulter, finalement, plusieurs autres éléments importants. Il soulève aussi le problème inhérent au choix d'une définition restrictive de la confiance pour expliquer la façon dont celle-ci s'instaure et se développe dans les relations.

Ce réductionnisme est toutefois levé quand on considère que la confiance renvoie à de multiples réalités. La prise en compte des trois formes de confiance et des caractéristiques y étant associées est un moyen, nous le pensons, d'accéder à la plupart de celles-ci. Il nous semble, en effet, délicat de mobiliser le concept de la confiance sans opter pour une approche multiplexe et multidisciplinaire. Les conceptions unidimensionnelles ou les approches sélectionnant un cadre analytique et épistémologique plutôt qu'un autre risquent nécessairement d'enfermer leur analyse et d'aboutir finalement à une vision restreinte et parcellaire de la confiance.

Il n'est pas rare, en effet, en science de gestion, de voir certains travaux s'orienter davantage vers une perspective instrumentale ou sociologique de la confiance. Certains chercheurs, à cet égard, ont souvent fait le choix d'évacuer la dimension opportuniste de la confiance en considérant celle-ci comme une alternative à la confiance et non comme une forme particulière (Barney et Hansen, 1994). Considérer la confiance comme une conséquence de l'absence de risque opportuniste nous semble, toutefois, très peu convaincant et extrêmement réducteur. Notre analyse a d'ailleurs démontré que les contrôles et les structures permettaient de sécuriser la relation et avaient pour effet d'accroitre nécessairement la confiance. La vision angélique de la confiance doit donc être dépassée et enrichie en y intégrant une approche beaucoup plus économique. La confiance, en effet, ne relève pas seulement d'une décision morale tout comme elle ne relève pas d'une décision calculée et réfléchie. Certes, l'individu n'est pas toujours un être responsable, égoïste et calculateur, mais il n'est pas non plus pour autant épris d'une honnêteté et d'une bienveillance à toute épreuve.

Pour éviter d'enfermer l'analyse, nous suggérons donc aux chercheurs d'appréhender la confiance dans toute sa complexité en optant pour une approche multidisciplinaire afin de saisir la diversité des facettes de celle-ci.

- **La confiance dans les alliances stratégiques**

Notre analyse a révélé que certaines formes de confiance pouvaient se développer de façon plus ou moins intensive, en cours de relation, selon le type d'alliance stratégique. La prédominance de l'une ou l'autre de ces formes dépend finalement des motivations, des enjeux et des particularités contextuelles et relationnelles qui peuvent être associées au type de collaboration.

Ce constat nous permet de relativiser certaines positions théoriques au sujet de la confiance interorganisationnelle. Dans la mesure où plusieurs travaux ont restreint leur cadre contextuel à l'étude d'un type d'alliance, il est difficile, en effet, de se baser sur ceux-ci pour appréhender la confiance dans les alliances stratégiques de manière générale. En étudiant la confiance dans un seul type, on se rend compte, en effet, qu'on ne peut raisonnablement pas généraliser les résultats à toutes les relations interorganisationnelles. Les conclusions auxquelles aboutissent les études menées sur plusieurs cas d'alliances de même type sont à prendre avec précaution. Loin de vouloir nier leur pertinence ou leurs résultats, nous estimons, en effet, que les travaux qui se sont penchés sur la confiance interorganisationnelle dans un seul type d'alliance sont nécessairement limités au cadre contextuel de leur recherche.

Nous suggérons donc aux chercheurs qui souhaitent étudier la confiance dans un seul type d'alliance d'éviter les conclusions trop hâtives qui auraient tendance à généraliser les résultats à toutes les relations interorganisationnelles.

- **La dynamique de la confiance**

La dichotomie qui existe entre les théories traditionnelles évolutionnistes de la confiance qui considèrent que celle-ci ne peut s'instaurer sans un historique relationnel et les théories de la confiance initiale qui estiment, à l'inverse, que seuls les facteurs institutionnels et contextuels favorisent la création de celle-ci doit être dépassée. Notre étude a effectivement révélé que les relations d'antériorité mais, également, les facteurs externes à la relation contribuent tout autant à l'instauration de la confiance. Pour comprendre l'apparition de celle-ci, il est donc nécessaire de rapprocher ces deux perspectives. En outre, pour appréhender la dynamique de la confiance, nous suggérons aux chercheurs de ne pas se limiter à ces deux seuls positionnements. S'il est vrai que ces deux théories fournissent un éclairage important pour analyser l'émergence de la

confiance, elles ne permettent pas, en revanche, d'appréhender la façon dont elle se maintient et se développe dans le courant de la relation.

Au-delà de ces implications théoriques, notre recherche offre, aussi, plusieurs implications managériales intéressantes qui peuvent éclairer les professionnels du secteur de la biotechnologie.

9.4.2. LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Au niveau pratique, notre outil conceptuel et méthodologique fournit des informations utiles pour les hauts dirigeants soucieux de développer des relations efficaces. L'identification des caractéristiques comportementales et contextuelles les plus importantes pour les partenaires engagés dans les trois types d'alliance offrent des repères intéressants pour les décideurs impliqués dans ces relations.

Au niveau du processus de sélection de leurs partenaires, les hauts dirigeants peuvent effectivement s'appuyer sur les caractéristiques qui importent davantage en début de relation selon le type d'alliance concerné. En fonction des motivations et des enjeux poursuivis par les alliances, certaines caractéristiques influent, en effet, plus spécifiquement que d'autres.

- Dans le cadre des alliances verticales ascendantes, les directeurs des instituts et les dirigeants d'entreprise ne doivent pas seulement se baser sur les compétences scientifiques, sur les avancées thérapeutiques réalisées ou sur la notoriété d'un chercheur. Ils doivent, également, tenir compte de l'intérêt stratégique que peut porter un éventuel partenaire envers le projet. En outre, compte tenu des différences culturelles importantes et des contraintes spécifiques propres à chacune des structures, il est primordial aussi que chaque partenaire comprenne bien les enjeux et les motivations de l'autre. Bien évidemment, plusieurs autres caractéristiques reliées à la confiance calculée peuvent aussi être mobilisée pour sélectionner plus judicieusement un partenaire.
- Il en est de même dans le cadre des alliances horizontales où les dirigeants d'entreprises peuvent s'appuyer sur les éléments qui se sont avérés particulièrement significatifs dans ce genre de collaboration. À titre d'exemple, les décideurs, pour se prémunir contre tout risque d'opportunisme, doivent veiller à sélectionner un partenaire qui se situe dans une

même relation de dépendance et qui a donc tout intérêt à se montrer transparent et à collaborer efficacement pour faire avancer le projet.

- En ce qui concerne les alliances verticales descendantes, plusieurs éléments identifiés dans notre cadre peuvent aussi être exploités. Nous avons constaté, par exemple, que les dirigeants d'entreprises avaient tout intérêt à s'assurer de la présence d'un fit stratégique entre le produit développé et les axes thérapeutiques de recherche de la grande pharmaceutique.

Au-delà du processus de sélection des partenaires, les caractéristiques et modalités recensées dans notre outil peuvent, aussi, contribuer à l'amélioration de la relation et au renforcement de son efficacité. Selon le type d'alliance, les dirigeants ont la possibilité de s'appuyer sur certaines d'entre elles pour **mieux gérer leur relation**. Notre étude a effectivement démontré qu'en fonction du type d'alliance, certaines caractéristiques importaient davantage par rapport à d'autres.

- En ce qui concerne les alliances verticales ascendantes, nous avons pu constater que les éléments reliés à la confiance cognitive influaient plus particulièrement en cours de relation. Les dirigeants d'entreprise et les directeurs des instituts doivent donc s'attacher, plus particulièrement, à créer des conditions favorables pour renforcer l'émulation scientifique et la compréhension stratégique des partenaires. Pour y parvenir, ces responsables peuvent, par exemple, s'assurer que les canaux de communication soient bien ouverts afin de favoriser les échanges entre les scientifiques et que chacun des partenaires comprenne et adhère réellement aux objectifs de l'alliance.
- Concernant les alliances horizontales, notre analyse a mis en évidence l'importance de la confiance affective en cours de relation. Les dirigeants d'entreprises doivent donc veiller à instaurer un climat favorable au développement de comportements basés sur la transparence et l'honnêteté afin de gérer efficacement la collaboration. Il peut être judicieux de créer, pour cela, une culture corporative qui encourage les comportements intègres et bienveillants. Réaliser des mises à jour régulières peut aussi favoriser la transparence. Pour renforcer les liens de proximité, notre analyse a aussi révélé que les réunions et rencontres informelles favorisaient le développement des affinités. Le fait aussi de gérer très rapidement les situations critiques voire les conflits en évitant de cacher les

problèmes et en trouvant conjointement une solution conduit à renforcer cette relation de transparence.

- Pour les alliances verticales descendantes, notre étude a dévoilé que la confiance calculée demeurait particulièrement importante dans le courant de la collaboration. Les dirigeants doivent donc s'assurer, dans ce cas-ci, de mettre en place des structures adaptées pour sécuriser leur relation et la rendre plus profitable. Plusieurs mécanismes de gestion ont été évoqués au cours de notre analyse. La mise en place d'une structure organisationnelle de gestion de l'alliance ("*alliance management*") semble être, par exemple, une option intéressante pour sécuriser et fiabiliser la relation. Nos interlocuteurs nous ont, également, mentionné que la mise en place d'un système informatique permettant d'accéder en temps réel aux différentes données facilitait aussi la fluidité des échanges. Les comités de gestion contribuent également à rendre la collaboration plus efficace en notant que ceux-ci soient bien organisés et que les comptes rendus soient réellement rédigés et accessibles.

Plusieurs autres mécanismes de gestion peuvent encore être évoqués à partir de notre analyse en fonction à la fois des différents types d'alliances et des différentes situations relationnelles rencontrées depuis la sélection des partenaires jusqu'à la gestion pratique de l'alliance. Les illustrations que nous avons esquissées permettent de mieux apprécier l'étendue des applications possibles de notre outil pour le développement d'alliances fructueuses et profitables.

Notre recherche offre donc plusieurs implications intéressantes tant pour les chercheurs que pour les praticiens. Bien évidemment, elle comporte aussi certaines limites inhérentes aux choix théoriques et méthodologique que nous avons adoptés. La prise en compte de ces limites ouvre par contre la voie à plusieurs perspectives de recherche. La partie suivante sera donc consacrée à présenter ces limites et à identifier les avenues de recherches futures qui peuvent être envisagées.

9.5. LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE LA THÈSE

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps les limites principales de notre thèse et nous terminerons finalement sur les opportunités de recherche qui peuvent être envisagées pour les contourner.

9.5.1. LES LIMITES DE LA THÈSE

Notre thèse comporte certaine limites liées principalement aux choix théoriques que nous avons du réaliser et au cadre méthodologique que nous avons choisi d'adopter. Bien qu'elles n'affectent en rien les résultats, elles peuvent restreindre quelque peu la portée de la recherche. Quatre limites peuvent être essentiellement soulignées.

- **L'absence d'utilisation des travaux issus de la psychologie**

Malgré nos efforts d'intégration théorique pour appréhender la confiance dans toute sa complexité et sa multidimentionnalité, nous n'avons que très peu mobilisé les travaux issus de la psychologie. Ces travaux peuvent pourtant s'avérer utiles pour mieux comprendre comment la confiance est influencée par la personnalité, l'expérience et le bagage culturel de l'individu (Mayer *et al*., 1995). La prédisposition à faire confiance est toutefois difficile à appréhender car il s'agit d'une qualité individuelle et intrinsèque propre à chacun. Bien que cet élément ait été évoqué dans les deux modèles de construction de la confiance nous l'avons volontairement occulté car il est difficile d'appréhender un tel construit sans se soumettre à une analyse réductionniste, dans la mesure où celui-ci se réfère à des qualités intrinsèques de nature psychologique. Par ailleurs, dans le cadre d'une relation interorganisationnelle, un tel construit perd, selon nous, de sa pertinence. Nous estimons, en effet, que la décision de faire confiance au projet ne relève pas seulement d'un individu mais repose plutôt sur une décision collective et partagée. La prédisposition à faire confiance offre donc moins d'intérêt dans le cadre particulier des relations inter-firmes. Bien que fort intéressant, un tel construit n'a donc pas été retenu dans notre modèle

- **<u>La méthodologie employée : le biais de sélection des entreprises et le caractère rétrospectif des données</u>**

La particularité d'un choix ou d'une option méthodologique est le renoncement à d'autres alternatives. Nos choix méthodologiques définissent en ce sens leurs propres limites. Nous avons souhaité appréhender la construction de la confiance au sein des alliances stratégiques en recueillant sur le terrain les expériences des hauts dirigeants directement impliqués dans ces alliances.

Les données collectées sont donc naturellement limitées aux entreprises qui ont accepté de participer à notre recherche. En outre, le caractère rétrospectif des données pose aussi la question de la fiabilité de la mémoire des répondants et de la tendance naturelle des acteurs à vouloir rationnaliser *a posteriori* leur vécu et leur comportement. Nous avons essayé, à cet égard, de compenser ce biais par une triangulation des données. Au niveau des données primaires nous avons interrogé les informateurs clés des deux entreprises partenaires pour chaque cas d'alliances stratégiques et avons recoupé et validé les informations afin d'éviter les distorsions possibles dans les réponses des répondants. En outre, pour limiter davantage les biais de subjectivité et dépasser l'incomplétude ou l'inexactitude des informations nous avons triangulé nos entrevues avec plusieurs données secondaires. Les documents collectés sur Internet, dans la presse ou obtenus à l'interne ont ainsi permis de compléter les informations et de vérifier l'exactitude des données.

D'autres approches étaient toutefois envisageables. Pour une analyse plus fine des processus de création et de développement de la confiance il aurait été intéressant d'appréhender le phénomène en l'observant *in-situ* dans le cadre d'une étude longitudinale. Néanmoins, un tel choix méthodologique aurait inévitablement conduit à limiter le nombre d'alliances étudiées et aurait donc posé le problème de la validité externe. En réalisant plusieurs études de cas nous avons plutôt souhaité appréhender les multiples réalités auxquelles sont confrontés les différents acteurs des alliances stratégiques en cherchant à faire émerger des patterns pouvant contribuer à éclairer la manière dont les acteurs co-construisent la confiance.

- **Le caractère sélectif et restrictif du secteur d'étude**

Au niveau de la transférabilité de nos résultats, une des limites de notre thèse peut porter sur le caractère restrictif du secteur que nous avons retenu. Dans un souci de souscrire notre analyse à une plus grande fiabilité et faciliter la comparaison et la réplication littérale, nous avons choisi de circonscrire notre étude au domaine de la santé humaine. Nous avons estimé, en effet, que les alliances stratégiques entretenues par les entreprises de biotechnologie opérant dans des domaines industriels différents ne pouvaient être comparées entre elles eu égard aux contraintes et aux enjeux spécifiques propres à leurs domaines respectifs. En outre, pour éviter tous biais culturels et institutionnels, nous avons pris l'option de retenir uniquement les alliances stratégiques entretenues par les entreprises de biotechnologie nord-américaines qui sont soumises nécessairement aux mêmes contraintes et autorités règlementaires (soit celles imposées par la Food and Drug Administration). La question se pose maintenant de savoir si l'on peut transposer les résultats obtenus à d'autres secteurs similaires. Quand bien même notre modèle se voudrait suffisamment souple et évolutif, il ne peut résister, en effet, aux contraintes imposées par les spécificités inhérentes à d'autres secteurs ou filières professionnelles. La validité externe de notre thèse pourrait donc bien se restreindre aux contours de l'industrie de la biotechnologie. La limite de notre échantillonnage devra donc être dépassé si l'on veut rendre valide les résultats à d'autres types d'industrie opérant dans des environnements hautement concurrentiels et innovants.

- **La dimension contextualisée de l'étude**

En corollaire à notre position précédente, un autre écueil de notre étude concerne sa prégnance culturelle. Comme nous avons pris l'option de retenir uniquement les entreprises de biotechnologie nord-américaines, la question de la transposition culturelle qui consisterait à vouloir appliquer et adapter un dispositif d'analyse à un environnement économique différent se pose également. Les décalages relatifs aux empreintes économiques, culturelles et sociales peuvent effectivement suggérer des comportements différents. Il aurait été intéressant aussi d'étudier des alliances biculturelles afin de voir si la dimension institutionnelle influe davantage dans ce cas-ci. De nouveaux chantiers peuvent donc s'ouvrir.

« *Dépasser les limites n'est pas un moindre défaut que de rester en deçà* » (Confucius, 1956). Cette affirmation nous incite à rappeler que notre thèse n'a pas non plus vocation à rester figée

dans un cadre méthodologique, conceptuel et sectoriel. En ce sens, les limites que nous venons d'évoquer ne matérialisent pas une démarcation, elles représentent, au contraire, des jalons pour emprunter d'autres chemins de recherche, pour franchir d'autres avenues comme nous allons l'expliciter ci-après.

9.5.2. LES AVENUES DE RECHERCHE FUTURES

Plusieurs opportunités de recherche pourraient être envisagées afin d'enrichir les résultats de notre thèse. Nous pensons plus particulièrement à cinq pistes de recherche.

La première pourrait consister à **mener une étude longitudinale** afin d'enrichir et d'affiner les concepts recensés dans notre outil et identifier, par là même, de nouveaux éléments qui auraient échappé à notre analyse. Il s'agirait de développer une recherche action dans le cadre d'une alliance qui se crée et d'observer *in-situ* les différentes étapes de la relation en participant aux réunions et aux différents comités. Des entrevues pourraient être menées auprès de plusieurs responsables afin de compléter et d'enrichir notre analyse. Une telle approche permettrait également d'intégrer la dimension psychologique que nous avons occultée et qui pourrait, dans ce cadre, être beaucoup plus appréciée. En observant sur le long terme les attitudes, les réactions et les personnalités nous pourrions avoir une idée plus précise de la prédisposition des individus à faire confiance et voir ainsi si elle contribue ou non à stimuler celle-ci ou à la freiner. Bien évidemment, il faut voir si ce genre d'étude est du domaine du réalisable. Étant donné la durée des alliances dans le secteur de la biotechnologie une telle étude ne pourrait finalement se développer que si le chercheur travaille, lui-même, dans l'entreprise ou si celui-ci est commandité par elle pour réaliser un tel projet. Ces deux situations comportent, par contre, des biais importants dans la mesure où, dans le premier cas, le chercheur serait impliqué "*native*" et n'aurait donc pas le recul suffisant. Dans le deuxième cas, le fait d'être commandité par une entreprise pourrait aussi générer des attitudes plus prescriptives qu'analytiques.

Une autre avenue possible serait d'**intégrer la dimension multiculturelle** pour enrichir notre étude afin de voir en quoi le biculturalisme, qui met en relation une organisation Nord-Américaine avec une organisation étrangère, permettrait d'identifier de nouveaux éléments. Tout porte à croire, en effet, que, dans ce nouveau cadre analytique, les spécificités culturelles et institutionnelles pourraient influer davantage sur les relations de confiance. Nous pensons,

dans ce contexte, que la dimension institutionnelle de la confiance telle qu'identifiée par Zucker (1986), pourrait se révéler plus marquante et devrait, en ce sens, être introduite, de manière plus identifiable et précise, dans notre outil. L'intégration de cette nouvelle dimension nous amènerait ainsi à prendre en compte de nouveaux antécédents participant, dans ce contexte interorganisationnel, à la création de la confiance. Nous serions aussi amenée à nous poser un certain nombre de questions. La première d'entre elles porterait sur les résistances culturelles. Est-ce que ces différences culturelles représentent ou non un frein à la confiance? Et, le cas échéant, quels sont les mécanismes mis en place par l'entreprise pour les dépasser? La deuxième question pourrait concerner l'influence de la spécificité culturelle par rapport à notre classification. La dimension internationale pourrait-elle nous amener à remodeler notre outil dans le cadre des alliances? La différence culturelle pourrait-elle, en effet, rendre la confiance affective plus importante, dans la mesure où les partenaires auraient besoin de se forger une culture corporative afin de trouver davantage de cohésion? Cette différence favoriserait-elle davantage la confiance cognitive en suscitant l'émulation scientifique grâce aux bénéfices pouvant ressortir d'une telle synergie? Serait-elle, au contraire, plus à même d'accroître la confiance calculée face à la crainte légitime liée à la diversité des modes de gestion qui favoriseraient alors la mise en place de structures permettant de mieux sécuriser la relation?

Une autre avenue intéressante pourrait consister aussi à **élargir l'applicabilité de notre outil à d'autres domaines industriels** afin de vérifier si celui-ci est transférable ou non à d'autres contextes industriels similaires caractérisés par une innovation et une concurrence très forte qui obligent les entreprises à s'associer pour survivre et progresser. Nous considérons, en effet, que notre cadre d'analyse ne peut pas être transférable aux secteurs industriels dans lesquels les alliances se nouent occasionnellement et où les risques de fuites de connaissance et d'appropriations d'informations sensibles sont moindres. Un secteur envisageable pourrait être celui des technologies de l'information et de la communication qui peut s'apparenter aux particularités du secteur de la biotechnologie.

Au cours de notre étude empirique, de nouvelles pistes de recherche ont également émergé. Nous nous sommes effectivement rendue compte qu'il existait un autre type d'alliance qui n'avait pas été évoqué dans la littérature et que nous n'avons pas souligné. Il s'agit des **alliances qui se tissent entre les grandes pharmaceutiques et les instituts de recherche**. S'il

est vrai que ces alliances sont moins fréquentes, il n'en demeure pas moins qu'elles existent. Ceci nous amène, donc, à envisager d'enrichir notre étude en intégrant ce type d'alliance afin de voir si celui-ci possède sa spécificité et si, dans ce cas, les formes de confiance diffèrent sensiblement par rapport aux autres relations interorganisationnelles. Il serait intéressant d'observer, par exemple, si ce type d'alliance peut être, finalement, comparé aux alliances verticales ascendantes qui se nouent entre les entreprises et les instituts de recherche. On pourrait effectivement suspecter qu'étant donné la similarité des objectifs poursuivis et des motivations développées, les relations de confiance pourraient être, somme toute, équivalentes dans ces deux types d'alliances. Pour autant, nous avons, aussi, des raisons de croire que les formes de confiance peuvent également diverger sensiblement étant donné la différence de cultures et de structures qui existe entre les entreprises de biotechnologie et les grandes pharmaceutiques. Les instituts de recherche pourraient effectivement, se montrer plus réticents et davantage méfiants à s'associer avec une grande multinationale très hiérarchisée plutôt qu'avec une petite entreprise de biotechnologie où les dirigeants seraient davantage accessibles.

Enfin, un autre enrichissement de la recherche pourrait consister à appréhender la construction de la confiance en **séquençant de manière plus appropriée la relation**. Nous avons fait le choix, dans notre thèse, d'étudier la confiance en découpant notre analyse en deux étapes : la confiance *ex-ante* qui correspond à l'instauration de la confiance en début de relation, et la confiance *ex-post* qui s'apparente au développement de celle-ci une fois l'alliance formalisée. Au cours de nos entrevues, nous avons toutefois constaté que la période de négociation était particulièrement importante et déterminait, en fait, la tournure de la relation. Il faut savoir, en effet, que dans les alliances stratégiques en biotechnologie, cette période est particulièrement longue et peut s'étaler de 6 mois jusqu'à un an. Plusieurs retours et vérifications sont nécessaires avant de s'accorder sur le contrat et un grand nombre d'acteurs économiques et juridiques interviennent également dans ce processus. Il pourrait, donc, être intéressant et, peut-être, plus pertinent d'étudier la dynamique de la confiance en séquençant la relation en trois temps. On pourrait, ainsi, envisager d'étudier la manière dont la confiance se crée avant la formalisation du contrat, la façon dont elle se développe ensuite au cours de la négociation, puis la manière dont elle se maintient et évolue dans le courant de la collaboration. Cette approche apporterait une nouvelle perspective qui viendrait enrichir considérablement notre outil et qui serait, sans doute, plus adaptée aux besoins des dirigeants.

Plusieurs perspectives peuvent donc être envisagées. L'exploration de la confiance est un terrain de recherche très riche et particulièrement important dans le cadre des alliances. Les décideurs que nous avons rencontrés ne s'y sont d'ailleurs pas trompés en reconnaissant que celle-ci revêtait un enjeu incontournable pour la construction d'une relation de coopération équilibrée et pérenne. Fallait-il d'ailleurs qu'ils aient eux-mêmes confiance en notre démarche pour accepter d'y participer!

9.5.3. UNE INVITATION À POURSUIVRE

Il est difficile de se résigner à mettre un point final à cette recherche qui ouvre la voie à tant de perspectives. Face aux possibilités de recherche qu'offre cette thèse je préfère donc terminer par des points de suspensions. Nous avons mis, en effet, en évidence des perspectives de prolongement, qui renforcent notre appétit de recherche. Il y a encore beaucoup de terrains à explorer pour enrichir la compréhension de la confiance interorganisationnelle.

Il s'agit donc de poursuivre ce travail de réflexion en considérant que notre étude représente un point de départ pour d'autres explorations, à la fois pour nous, mais aussi pour d'autres chercheurs qui souhaiteraient emprunter nos chemins. Ils sont bien sûr les bienvenus. Nous espérons en tout cas, avoir ouvert des portes vers d'autres initiatives.

Concernant l'avenir de cette thèse et les perspectives qu'elle peut susciter, le sentiment que nous éprouvons est tout naturellement un sentiment de…CONFIANCE…

BIBLIOGRAPHIE

Al-Laham, A., Amburgey, T. L. et Baden-Fuller, C. (2010). « Who is My Partner and How Do We Dance? Technological Collaboration and Patenting Speed in US Biotechnology », *British Journal of Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 789-807.

Allansdottir, A., Bonaccorsi, A., Gambardella, A., Mariani, M., Orsenigo, L., Pammolli, F. et Riccaboni, M. (2002). « Innovation and Competitiveness in European Biotechnology », *Enterprise Papers*, No. 7, European Commission, Bruxelles.

Allard-Poesi, F. et Marechal, C.-G. (1999). « Construction de l'objet de recherche ». In Thietart, R.-A (Éd.), « *Méthode de recherche en management* », Paris, Dunod, pp. 34-56.

Alvarez, R. M. et Brehm, J. (1998). « Speaking in Two Voices: American Equivocation about the Internal Revenue Service », *American Journal of Political Science*, Vol. 42, No. 2, pp. 418-452.

Anderson, J.C. et Narrus, J.A. (1990). « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, Vol. 54 (January), pp. 42-58.

Anderson, E. et Weitz, B. (1989). « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads », *Marketing Science*, Vol. 8, No. 4, pp. 310-323.

Andriof, J., et Waddock, S. (2002). « Unfolding Stakeholder Engagement ». In Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. et Sutherland Rahman, S. (Eds.), « *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement* », Sheffield, UK, Greenleaf Publishing, pp.19-42.

Angot, J. et Milano, P. (1999). « Comment lier concepts et données ». In Thietart, R.-A (Éds.), « *Méthode de recherche en management* », Paris : Dunod, pp. 169-187.

Argyris, C. et Schön, D.A. (1978). « *Organizational learning: a theory of action perspective* », Reading, Massachussetts: Addison-Wesley, 344 p.

Aryee, S. Budhwar, P. et Xiong Chen, Z. (2002). « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 267-285.

Arrow, K. J. (1976). « *Les limites de l'organisation* », Paris : PUF, 110 p.

Axelrod R. (1984). « *The Evolution of Cooperation* », New-York: Basic Books, 243 p.

Badaracco, J. (1991). « *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances* », Boston: Harvard Business School Press. 189 p.

Bailly, A. F. (1998). « Mobilité et pilotage de carrière dans une compagnie d'assurance : une approche par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No. 26-27, mai-juin, pp. 62-80.

Barnes, L. B. (1981). « Managing the Paradox of Organizational Trust », *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 2, pp. 107-116.

Barney, J. B. et Hansen, M. H. (1994). « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior (Winter), pp. 175-190.

Baum, J., Calabrese, T. et Silverman, B. (2000). « Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 267-294.

Baumard, P. (2000). « *Analyse stratégique : Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance* », Paris: Dunod, 288 p.

Bergeron, B. et Chan, P. (2004). « *Biotech Industry: A Global, Economic, and Financing Overview* », Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 383 p.

Berman, E. M. (1996). « *Does trust matter?: A survey of local government* », paper presented at the American Society for Public Administration, Atlanta, GA.

Bigley, G.A. et Pearce, J.L. (1998). « Straining for shared meaning in organizational science: problems of trust and distrust », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 405-421.

Blomqvist, K. (1997). « The Many Faces of Trust », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 271-286.

Blomqvist, K. et Stähle, P. (2000). « *Building Organizational Trust* », Proceeding of 16th Annual IMP Conference. Document en ligne. URL: <http://www.impgroup.orp/uploads/papers/37.pdf>.

Boon, S. D. et Holmes, J. G. (1991). « The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk ». In Hinde, R. A. et Groebel, J. (Eds.), « *Cooperation and prosocial behaviour* », Cambridge: Cambridge University Press, pp. 190-211.

Braithwaite, V. (1998). « Communal and exchange trust norms: Their value base and relevance to institutional trust ». In Braithwaite, A. et Levi, M. (Eds.), «*Trust and governance*», New York: Russell Sage, pp. 46-74.

Brousseau, E. (2001). « Confiance ou contrat, confiance et contrat ». In Aubert, F. et Sylvestre, J. P. (Eds.), « *Confiance et Rationalité* », Paris : INRA éditions, pp 65-80.

Buckley, P. et Casson, M. (1988). « A Theory of Cooperation in International Business ». In Contractor, F. et Lorange, P. (Eds.), « *Cooperative Strategies in International Business* », MA: Lexington Books, pp. 31-54.

Butler, J.K. (1991). « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory », *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 643-663.

Byrne, J.A. (1993). « The Virtual Corporation », *Business Week*, (février), pp.98-103.

Carnevale, D.G. (1995). « *Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance* », San Francisco: Jossey-Bass.

Casson, M. (1990). « *Multinational Corporations* », Southampton, Aldershot: Edward Elgar.

Chan, M. (1997). « Some Theoretical Proposition Pertaining to the Context of Trust », *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 5, No. 3, pp. 227-249.

Clark, M.C. et Payne, R.L. (1997). « The Nature and Structure of Workers' Trust in Management », *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 18, No. 3, pp. 205-224.

Cohen, S.N., Chang, A.C.Y., Boyer, H.W. and Helling, R.B. (1973). « Construction of Biologically Functional Bacterial Plasmids In Vitro », *Proc. Natural. Academy. Sciences*, Vol. 70, pp. 3240-3244.

Coleman, J.S. (1984). « Introducing Social Structure into Economic Analysis », *The American Economic Review*, Vol. 74, No. 2, pp. 84-88.

Coleman, J.S. (1990). « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, No. 94, pp. 95-120.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., et Le Pine, J. A. (2007). « Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 4, pp 909–927.

Cook, J. et Wall, T. (1980). « New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment », *Journal of Occupational Psychologie*, Vol. 53, No. 1, pp. 39-52.

Corbin, J. et Strauss, A. (1990). « Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria », *Qualitative Sociology*, Vol. 13, No. 1, pp. 3-21.

Coriat, B. et Guennif, S. (2000). « Incertitude, confiance et institution ». In Lauder R, et Orillard, S (Eds.), « *La confiance en question* », Paris : L'Harmattan, Logiques Sociales, pp. 215-244.

Creed, D. et Miles, R. (1996). « Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls ». In Kramer, R. M. et Tyler. T. R. (Eds.), « *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* », California: Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 16-38.

Critical I (2006). « Biotechnology in Europe: 2006 Comparative study », document en ligne, URL: http://www.europabio.org/CriticalI2006/Critical2006.pdf.

Cullen, J. B., Johnson, J. et Sakano, T. (2000). « Success Trrough Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management », *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 3, pp. 223-240.

Cummings, L. L. et Bromiley, P. (1996). « The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation ». In Kramer, R. M. et Tyler. T. R. (Eds.) « *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* », California: Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 302-330.

Cunningham, J. B. et MacGregor, J. (2000). « Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance », *Human Relations*, Vol. 53, No. 12, pp. 1575-1591.

D'amboise, G. (1996). « Le projet de recherche en administration: un guide général à sa préparation », Document en ligne, URL : http:/www.fsa.ulaval.ca/personnel/damboise/liv1/index. html.

Das, M.T. et Teng, B.S. (1998). « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 491-512.

Dasgupta, P. (1988). « Trust as a Commodity ». In Gambetta D. (Ed.), « *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* », New York: Basil Blackwell, pp. 49-72.

Daunton, M. (1998). « Trusting Leviathan: British Fiscal Administration from the Napoleonic Wars to the Second WorldWar ». In Braithwaite, A. et Levi, M. (Eds.), «*Trust and Governance* », New York: Russell Sage, pp. 102-134.

De Jong, G. et Woolthius, K. W. (2008). « The Institutional Arrangements of Innovation: Antecedents and Performance Effects of Trust in High-Tech Alliances », *Industry and Innovation*, Vol. 15, No. 1, pp. 45-67.

Delerue, H. (2004). « Performance des alliances: une gestion duale du risque relationnel », 13ème conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine, Juin.

Depret, M-H. et Hamdouch, A. (2004). « La gouvernance des jeunes entreprises innovantes: un éclairage analytique à partir du cas des sociétés de biotechnologies », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 7, No. 2, pp. 67-94.

Derbel, W. et Ben Ammar, Z. (2003). « Le dilemme de la confiance et de la coopération: interdépendance des acteurs et suprématie du système organisationnel », *La Revue des Sciences de Gestion*, No. 204, pp. 63-88.

Deutsch, M. (1958). « Trust and suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, Vol 2, No. 4, pp. 265-279.

Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.

Doney, P.M., Cannon, J.P. et Mullen, M. R. (1998). « Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 601-621.

Doney, P.M. et Cannon, J.P. (1997). « An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, pp. 35-51.

Driscoll, J. (1978). « Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictor of Satisfaction », *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 44-56.

Dussauge, P. et Garette, B. (1999). « *Cooperative Strategy : Competing Successfully Through Strategic Alliances* », Chichester: Wiley & Sons.

Dyer, J. H. et Chu, W. (2000). « The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S, Japan, and Korea », *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2, pp. 259-285.

Dyer, J. H. et Chu, W. (2003). « The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea », *Organization Science*, Vol. 14, No. 1, pp. 57-68.

Edelenbos, J. et Klijn, E-H. (2007). « Trust in Complex Decision-Making Networks. A theoretical and Empirical Exploration », *Administration and Society*, Vol. 39, No. 1, pp. 25-50.

Eisenhardt, K.M. (1989). « Building Theory from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.

Emery, F.E. et Trist, E.L. (1971). « The causal texture of organisational environments ». In J.G. Maurer (Ed.) « *Reading in Organizational Theory: Open-System Approaches* », New-York: Random House, pp. 46-57.

Ernst & Young (2010). « Beyond Borders. Global biotechnology report », Source électronique,URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Beyond-borders-2010-EN/$FILE/Beyond-borders-2010-EN.pdf.

Ernst & Young (2006). « Beyond Borders. A Global Perspective », Source électronique, URL:http://bus6900.alliant.wikispaces.net/file/view/Global+Perspective+of+Biotech.pdf

Fenneteau, H. (1998). « Confiance, réputation et coopération : apports et limites de la théorie des jeux pour l'étude des relations interentreprises », gestion et théorie des jeux: regards croisés ». In Thépot J. (Ed.), « *Gestion et théorie des jeux : l'interaction stratégique dans la décision* », Paris : Vuibert-Fnege, pp. 87-112.

Féron, M. (2004). « Comment (re)construire une relation de confiance entre l'entreprise et les hommes? », Colloque ESDES - Les enjeux du management responsable, Université Catholique de Lyon, France, June 18 - June 19.

Freeman, R. E. (1984). « *Strategic Management: A stakeholder approach* », Boston: Pitman.

Fukuyama, F. (1995). « *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity* », New York: Free Press.

Gabarro, J. (1978). « The development of trust, influence, and expectations ». In Athos, A. G. et Gabarro, J.L (Eds.), « *Interpersonal Behavior: Communication and understanding in relationships* », NJ: Prentice-Hall, pp. 290-303.

Gabarro, J. (1987). « *The Dynamics of Taking Charge* », Boston: Harvard Business School Press, 204 p.

Gambetta, D. (1988). « *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships* », Oxford: Blackwell.

Ganesan, S. (1994). « Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, pp. 1-19.

Garbarino, E. et Johnson, M. (1999). « The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, pp. 70-87.

Garcia, E. (2008). « C-Indices and Measures of Associations: Understanding C-Indices », Association Measures and Co-Occurrence Patterns, document en ligne: http://www.miislita.com/semantics/c-index-1.html

Garcia, E. (2005). « Keywords co-occurrence and semantic connectivity: An introductory series on co-occurrence theory for information retrieval students and search engine marketers », document en ligne: http://www.miislita.com/semantics/c-index-1.html.

Garrette, B. et Dussauge, P. (1995). « *Les stratégies d'alliance* », Paris : Les éditions d'organisation.

Geindre, S. (2003). « Proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance ». In Froehlicher T. et Walliser B (Eds.), « *La métamorphose des organisations. Design organisationnel : créer, innover, relier* », Paris : L'Harmattan, pp. 243-262.

George, G., Zahra, S., Wood, D. (2002). « The effects of business-university alliances on innovative output and financial performance: a study of publicly traded biotechnology companies », *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 6, pp. 577-609.

Gervais, M. (2003). « *Stratégie de l'entreprise* », Paris: *Economica*.

Ghiglione, R. et Matalon, B. (1978). « *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratiques* », Paris : Armand Colin.

Giddens, A. (1984). « *The Constitution of Society* », Cambridge: Polity Press.

Giddens, A. (1987). « *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration* », Presses Universitaires de France, 474p.

Giddens, A. (1990). « *The Consequences of Modernity* », Stanford CA: Stanford U. Press.

Giordano, Y. (1998). « Communication et organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No. 26-27, pp. 21-35.

Girot-Séville, M. et Perret V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche ». In Thiétart R-A *et al*., (Eds.), « *Méthodes et Recherche en Management* », Paris : Dunod, pp. 13-33.

Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). « *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* », New York: Alsine de Gruyter, 271p.

Gléonnec, M. (2004). « Confiance et usage des technologies d'information et de communication », *Consommations et sociétés*, No. 4, pp. 1-18.

Goglio, K. (2003). « L'approche structurationniste: conception d'un artefact cognitif partagé par une communauté d'entreprises », International conference on information systems, seattles WA, décembre.

Golembiewski, R.T. et Mc Conkie, M. (1975). « The centrality of interpersonal trust in group processes ». In Cooper, C.L. (Ed.), « *Theories of group processes* », New-York: Wiley, pp. 131-185.

Granovetter, M. (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510.

Giffin, K. (1967). « The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department », *Psychological Bulletin*, Vol. 68, pp. 104-12.

Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). « Competing Paradigms in Qualitative Research ». In Dezin, N.K. et Lincoln, Y.S. (Eds.), « *Handbook of Qualitative Research* », London: Sage Publications, pp. 105-117.

Guibert, N. et Fenneteau, H. (1997). « Buyer-Seller Relationships :Towards a Dynamic Classification of Trust Antecedents », 13th IMP Group Conference Proceedings, Lyon.

Gulati, R. et Sytch, M. (2008). « Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust », *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, No. 2-3, pp. 165-190.

Gulati, R. (1995). « Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No.1, pp. 85-112.

Gulati, R. (1998). « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 293-317.

Hagedoorn, J. (1993). « Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 5, pp. 371-385.

Hamdouch, A. et Depret, M-H. (2000). « Coalitions industrielles, réseaux de firmes et dynamiques de concurrence-coopération dans les secteurs en cours de globalisation : le cas de l'industrie pharmaceutique », *Cahiers de la MSE*, mars, 50 p.

Hamdouch, A. et Depret, M-H. (2001). « *La nouvelle économie industrielle de la pharmacie* », Paris : Elsevier, 279 p.

Hamel, G. et Prahalad, C.K. (1994). « *Competing for the Future*», Boston: Harvard Business School Press, 384 p.

Hamilton, W. (1993). « Strategic Choices in Technology Management: Lessons from Biotechnology », *Review of Business*, Vol. 14, No. 3, pp. 14-18.

Hannan, M.T. et Freeman, J. (1977). « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No.5, pp. 929-964.

Hardin, R. (1992). « The Street-Level Epistemology of Trust », *Analyse und Kritik*, Vol. 14, December, pp. 152–176

Hardin, R. (1998). « Trust in Government ». In Braithwaite, V. et Levi, M. (Eds.), « *Trust and Governance* », New York: Russell Sage Foundation, pp. 9-27

Harrigan, K.R. (1987). « Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition », *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 2, pp. 67-69.

Hassan, M. et Semerciöz, F. (2010). «Trust In Personal and Impersonal Forms Its Antecedents And Consequences. A conceptual Analysis Within Organizational Context», *International Journal of Management and Information Systems*, Vol. 14, No. 2, pp. 67-83.

Hatch, M. J. (2000). « *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples* », Paris-Bruxelles : De Boeck Université. .

Hesse-Biber, S. et Dupuis, P. (1995). « Hypothesis Testing in Computer-Aided Qualitative Data Analysis ». In Kelle, U. (Ed.), « *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice* », London: Sage, pp. 129-135.

Hesse-Biber, S. et Leavy, P. (2006). « *Emergent Methods in Social Research* », Thousands Oaks , CA: Sage Publications, 404 p.

Hine, D. et Kapeleris, J. (2006). « *Innovation and Entrepreneurship in Biotechnology, An International Perspective: Concepts. Theories and Cases* », Northampton, MA: Edward Elgar, 259 p.

Hosmer, L. T. (1995). « Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 379-403.

Huber, G. (1995). « Qualitative Hypothesis Examination and Theory Building ». In Kelle, U. (Ed.), « *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice* », London: Sage Publications, pp. 136-151.

Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1984) « *Analysing Qualitative Data: A Source Book for New Methods* », Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hung, Y.T., Dennis, A.R. et Robert, L. (2004). « Trust in Virtual Teams: Towards an Integrative Model of Trust Formation », Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.

Jenings, D.F., Artz, K., Gillin, M. et Christodouloy, C. (2000). « Determinants of Trust in Global Strategic Alliances: Amrad and the Australian Biomedical Industry », *Competitive Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 25-44.

Jensen, M. et Meckling, W. (1976). « Theory of the Firm: Management Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.

Jones, G. et George, J. (1998). « The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 531-546.

Kass, H. D. (1990). « Stewardship as a Fundamental Element in Images of Public Administration ». In Kass, H.D. et Catron, B.L. (Eds.), « *Images and Identities in Public Administration* », Newbury Park, CA: Sage Publications, pp. 113-131.

Kee, H.W. et Knox, R.E. (1970). « Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, Vol.14, No. 3, pp.357-366.

Kelle, U. (1997). « Theory Building in Qualitative Research and Computer Programs for the Management of Textual Data », *Sociological Research Online*, Vol. 2, No. 2, http://www.socresonline.org.uk/2/2/1.html.

Kim, S. E. (2005). « The Role of Trust in the Modern Administrative State: An Integrative Model », *Administration and Society*, Vol. 37, No. 5, pp. 611-635.

Kogut, B. (1988). « Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 319-332.

Kotler, P. et Simon, F. (2004). « *Construire une biomarque: Le marketing des biotechnologies* », Paris: Pearson Education France, 434 p.

Kramer, R. M. et Tyler, T. R. (1996). « *Trust in Organizations* », Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Kramer, R. (1999). « Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions », *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, No. 1, pp. 569-598.

Krishnan, R., Martin, X., et Noorderhaven, N.G. (2006). « When Does Trust Matter to Alliance Performance? », *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 5, pp. 894−917.

Kuhn, T. S. (1970). « *The Structure of Scientific Revolutions* », International Encyclopedia of Unified Science, Second Edition Enlarged, Chicago: The University of Chicago Press, 222 p.

Kuhn, T. (1983). « *La structure des révolutions scientifiques* ». Paris: Flammarion, 284 p.

Langley, A. (1999). « Strategies for Theorizing form Process Data », *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, pp. 691-710.

Larzelere, R. et Huston, T. (1980). «The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships », *Journal of Marriage and the Family*, No. 42, pp 595-604.

Lauriol, J. (1995). « Evolution de la pensée stratégique », In Côté, M. *et al*. « *La gestion stratégique d'entreprise. Aspects théoriques* », Montréal, Paris, Casablanca : Gaëtan Morin, pp 131-154.

Le Moigne, J-L. (2006). « La théorie du système général, théorie de la modélisation », Paris : PUF, disponible en ligne : http://www.mcxapc.org/inserts/ouvrages/0609 tsgtm.pdf

Levi, M. (1998). « A State of Trust ». In Braithwaite, A. et Levi, M. (Eds.). « *Trust and Governance* », New York: Russel Sage Foundation, pp. 197-217.

Lewicki, R.J. et Bunker, B.B. (1995). « Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline ». In Bunker, B.B. et Rubin, J.Z. (Eds.), « *Conflict, Cooperation and Justice: A Tribute Volume to Morton Deutsh* », San Francisco: Jossey Bass, pp. 131-173.

Lewicki, R.J. et Bunker, B.B. (1996). « Developing and Maintaining Trust in Work Relationships ». In Kramer, R.M. et Tyler, T.R. (Eds.) « *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* », Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 114-139.

Lewicki, R.T., McAllister, D.J. et Bies, R.J. (1998). « Trust and Distrust: New Relationships and Realities », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 438-459.

Lewis, D. et Weigert, A. (1985). « Trust as a Social Reality », *Social Forces*, Vol. 63, No. 4, pp. 967-985.

Lewis, J. D. (1990). « *Partnerships for Profit* », New York: The Free Press.

Li, P.P. (2007). « Towards an Interdisciplinary Conceptualization of Trust: A Typological Approach », *Management and Organization Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 421-445.

Li, P. P. (2008). « Toward a Geocentric Framework of Trust: An Application to Organizational Trust », *Management and Organization Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 413-439.

Liebeskind, J.P., Oliver A.L., Zucker, L. et Brewer, M. (1996). « Social networks, learning and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms », *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 428–443.

Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). « *Naturalistic inquiry* », Newbury Park, CA: Sage Publication.

Lorange, P. et Roos, J. (1992). « *Strategic alliances: Formation, Implementation and Evolution* », Oxford: Blackwell.

Luhmann, N. (1979). « *Trust and power* », Chichester: John Wiley.

Luhman, N. (1988). « Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives ». In Gambetta, D. (Ed.), « *Trust: Making and Breaking Cooperative Relationships* », Oxford: Basil Blackwell, pp. 94-107.

Luhmann, N. (1995). « *Social Systems* », Stanford, CA: Stanford University Press.

Luhmann, N. (2001). « Confiance et familiarité: problèmes et alternatives », *Réseaux*, No. 108, pp. 15-35.

Lui, S.S. et Ngo. H-Y. (2004) « The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances», *Journal of Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 471-485.

Mc Allister, D. (1995). « Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.

Mangematin, V. (2003). « PME de biotechnologie: Plusieurs Business models en concurrence ». In Mustard, P. et Penan, H. (Eds.), « *Encyclopédie de l'innovation* », Paris: Economica, pp. 539-552.

Mangematin, V., Lemarie, S., Boissin, J., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R. et Trommetter, M., (2003). « Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France », *Research Policy*, No. 32, pp. 621-638.

March, J. G. (1994). « *A Primer on decision making: how decisions happen* », New-York: Free Press.

Marchenay, M. (1998). « Confiance et logiques entrepreuneuriales », *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, No. 8-9, pp. 99-117.

Mason, R.O. et Mitroff, I.I. (1983). « Can We Design Systems for Managing Messes? Or Why So Many Management Information Systems Are Uninformative », *Accounting, Information and Society*, Vol 8, No. 2-3, pp. 195-203.

Masoodul, H. et Semercioz, F. (2010). « Trust In Personnal and Impersonal Forms, Its Antecedents And Consequences: A Conceptual Analysis Within Organizational Context », *International Journal of Management and Information Systems*, Vol. 14, No. 2, pp. 67-83.

Mayer, R.C., Davis, J.H. et Schoorman, F.D. (1995). « An Integrative Model of Organisational Trust », *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.

McGrath, C. et Zell, D. (2009). « Profiles of Trust: Who to Turn To, And for What », *Sloan Management Review*, Vol. 50, No. 2, pp. 74-80.

McAllister, D.J. (1995). « Affect-And Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 24-59.

McCauley, D.P. et Kuhnert, K.W. (1992). « A Theoritical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management », *Public Administration Quaterly*, Vol. 16, No. 2, pp. 265-285.

McEvily B., Perrone, V. et Zaheer A. (2003), « Trust as an Organizing Principle », *Organisation Science*, Vol. 14, No. 1, pp. 91-103.

McKnight, D.H. et Chervany, N.L. (2001). « Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time ». In Falcone, R. Singh, M. et Tan, Y. H. (Eds.), «*Trust in cyber-societies* », Heidelberg: Springer Berlin, pp. 27-54.

McKnight, D.H. et Chervany, N.L. (2005). « What Builds System Troubleshooter Trust the Best: Experiential or Non-Experiential Factors? », *Information Resources Management Journal*, Vol. 18, No 3. pp 32-49.

McKnight D.H., Cummings L.L. et Chervany N.L (1998). « Initial Trust Formation in New Organisational Relationships », *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°3, pp 473-490.

Meyer, J.W. et Rowan, B. (1977). « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.

Meyerson, D., Weick, K. et Kramer, R. (1996). « Swift Trust and Temporary Groups ». In Kramer, R.M. et Tyler, T.R. (Eds.) « *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* », Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 166-195.

Miles, R.E. et Creed, W.E.D. (1995). « Organizational forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review ». In Cummings, L.L. et Staw, B.M. (Eds.), *« Research in Organizational Behaviour* », Greenwich, CT: JAI Press, pp. 333-372.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1991). « *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes* », Bruxelles : De Boeck Université.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). « *Analyse des données qualitatives » (2ème édition*). Bruxelles: De Boeck Université.

Miller, A.H. (1974). « Political Issues and Trust in Government: 1964-1970 », *American Political Science Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 951-972.

Mishra, A. et Morrisey, M.A. (1990). « Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers ». *Public Personnel Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 443-461.

Mishra, A. (1996). « Organizational Responses to crisis: The centrality of trust ». In Kramer, R.M. et Tyler, T.R. (Eds.) « *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* », Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 261-287.

Moorman, C., Dashpandé, R. et Zaltman G. (1993). « Factors Affecting Trust Market Research Relationships », *Journal of Marketing*, No. 57, pp. 81-101.

Morgan, R.M et Hunt, S.D. (1994). « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, No. 58, pp. 20-38.

Morin, E. (1990). « *Introduction à la pensée complexe* ». Paris : Du Seuil.

Morin, E.(1995). « La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 9, No. 2, pp. 105-112.

Morrow J.L., Hansen, M.H. et Batista, J.C. (1999). « Measurement Issues in trust research: Are we measuring what we think we're measuring? », Proceedings of the International Food and Agribusiness Management Association's World, Florence, Italy, June.

Mothe, C. (1999). « La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne », VIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Mai.

Mothe, C. et Ingham, M. (2003). « La confiance au sein des accords de coopération: une étude de cas longitudinale », *Management International*, Vol. 7, No. 4, pp. 17-31.

Mowery, D.C., Oxley, J.E. et Silverman, B.S. (1996). « Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 77–92.

Munn-Venn, T. et Mitchell, P. (2005). « Biotechnology in Canada. A Technology Platform for Growth », The Conference Board of Canada, Report December.

Myers, S.C. et Howes, C.D. (1997) « A Life-Cycle Financial Model of Pharmaceuticals R&D », Program on the Pharmaceutical Industry, MIT working paper.

Nalebuff, B.J. et Brandenburger, A.M. (1996). « *Co-opetition* ». New York: Doubleday.

Navarro-Flores, O. (2007). « Les relations de partenariat Nord-Sud: du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale », Mémoire de Maîtrise ès Sciences de Gestion, UQAM.

Niosi, J. 2003. « Alliances are not enough explaining rapid growth in biotechnology firms», *Research Policy,* Vol. 32, No. 5, pp. 737-750.

Niosi, J. et Queenton, J. (2010). « Knowledge capital in biotechnology industry: impacts on Canadian firm performance », *International Journal Knowledge-Based Development*, Vol. 1, No 1-2, pp. 136-151.

Nonaka, I. (1996), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.

Nooteboom, B., Berger, H. et Noorderhaven, N.G. (1997). « Effects of Trust and Governance on Relational Risk », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, pp. 308-338.

Onyx, J. et Bullen, P. (2000). « Measuring Social Capital in Five Communities », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 23-42.

Orlikowski, W.J. (1992). « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 398-427.

Park, S.H. et Russo, M.V. (1996). « When Competitors Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure », *Management Science*, Vol. 42, No. 6, pp. 875-889.

Parkhe, A. (1998). « Building Trust in International Alliances », *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 4, pp. 417-437.

Parkhe, A. (1998). « Understanding Trust in International Alliances », *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 4, pp. 219-240

Patton, M.Q. (1989). «*Qualitative Evaluations Methods* », Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Patton, M.Q. (2002). « *Qualitative Research and Evaluation Methods* », Newbury Park: Sage Publications, 127 p.

Perry, R.W. (2004). « The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust », *Review of Public Personnel Administration*, Vo1. 24, No. 2, pp. 133-164.

Perry, M.L., Sengupta, S. et Krapfel, R. (2004). « Effectiveness of Horizontal Strategic Alliances in Technologically Uncertain Environments: Are Trust and Commitment Enough? », *Journal of Business Research,* Vol. 57, No. 9, pp. 951-956.

Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1977). « Organization Design - The Case for a Coalitional Model of Organizations », *Organizational Dynamics*, Vol. 6, No. 2, pp.15-29.

Pisano, G.P. (1991). « The governance of innovation: Vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry », *Research Policy*, Vol. 20, No. 3, pp 237-249

Pisano, G.P. (1997). « R & D performance, collaborative arrangements, and the market for know-how: a test of the «lemons» hypothesis in biotechnology », Harvard Business School, Working Paper, pp. 97-105.

Pisano, G.P. (2006). « Science Business-the Promise, the Reality and the Future of Biotech », Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pisano, G.P. (2006). « Profiting from innovation and the intellectual property revolution », *Research Policy*, Vol. 35, No. 8, pp. 1122–1130.

Powel, W.W., Koput, K.W. et Smith-Doer, L. (1996). « Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 41, No. 1, pp. 116-145.

Powell, W.W. and Brantley, P. (1992). « Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks? ». In Nohria, N. et Eccles, R. G. (Eds.), « *Networks and Organizations: Structure, Form and Action* », Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 366–394.

Powel, W.W., Koput, K.W. et Smith-Doer, L.(1997). « Strategies of Learning and Industry Structure: The Evolution of Networks in Biotechnology ». In Walsh, J.P. et Huff, A.S. (Eds.), « *Advances in Strategic Management Research* », CT: JAI Press, pp. 229-254.

Powell, W.W, Koput, K., Bowie, J., Smith-Doerr, L. (2002). « The Spatial Clustering of Science and Capital: Accounting for Biotech Firm – Venture Capital Relationships », *Regional Studies*, Vol. 36, No. 3, pp. 291-305.

Powel, W.W., White, D.R., Koput, K.W. et Owen-Smith, J. (2005). « Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences », *American Journal of Sociology*, Vol. 110, No. 4, pp. 901-975.

Powell, W.W. (1990). « Neither Market or Hierarchy: Networks Forms of Organization ». *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 295-336.

Powell, W.W. (1996). « Trust based forms of governance ». In Kramer, R.M. et Tyler, T.R. (Eds.) « *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* », Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 51-67.

Powell, W. (1998). « Learning Form Collaboration: Knowledge and networks in the Biotechnology and Pharmaceutical industries », *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 228-240.

Presutti, W.D. Jr., (1992). « The Single Source Issue: U.S. and Japanese Sourcing Strategies », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 2-9.

Prevezer, M. (2001). « Ingredients in the Early Development of the U.S. Biotechnology Industry », *Small Business Economics*, Vol. 17, No. 1-2, pp. 17-29.

PricewaterhouseCoopers et BiotechCanada (2010). « Inflection point. Canadian Life Sciences Industry Forecast 2011 », Source électronique, URL: http://www.pwc.com/en_CA/ca/pharma-life-sciences/publications/canadian-life-sciences-industry-forecast-2011-01-21-en.pdf

Pruitt, D. et Carnevale, P. (1993). « *Negotiation in social conflict*. », Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Puranam, P. et Vanneste, B.S. (2009). «Trust and Governance: Untangling a Tangled Web », *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 1, pp. 11-31.

Quinn, J.B. et Paquette, P.C. (1990). « Technology in Services: Creating Organizational Revolutions », *Sloan Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 67-87.

Reed, M. (2001), « Organization, Trust and Control: A Realist Analysis », *Organization Studies*, Vol. 22, No. 2, pp. 201-228.

Rempel, J.K., Holmes, J.G. et Zanna, M.P. (1985). « Trust in Close Relationships », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp. 95-112.

Ring, P.S. et Van de Ven, A.H. (1992). « Structuring Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7, pp. 483-498.

Rindfleisch, A. (2000). « Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances. », *Marketing Letters*, Boston, Vol. 11, No. 1, pp. 81-95.

Ross, W. et La Croix, J. (1996). « Multiple Meanings of Trust in Negociation Theory and Research: A Literature Review and Integrative model », *International Journal of Conflict Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 314-360.

Rotter, J.B (1967). « A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust », *Journal of Personnality*, Vol. 35, No. 4, pp. 651-665.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. et Camerer, C. (1998). « Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 393-404.

Sabel, C.F. (1993). « Constitutional Ordering in Historical Context ». In Scharpf F.W. (Ed.), « *Games in Hierarchies and Networks, Analytical and Empirical Approaches to the Study of Governance Institutions* », Frankfurt: Campus/Westview, pp. 65-123.

Sako, M. (1992). « *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan* », Cambridge: Cambridge University Press, 288 p.

Sako, M. et Helper, S. (1998). « Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States », *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 34, No. 3, pp. 387-417.

Sampat, B.N. (2006). « Patenting and US Academic Research in the 20th Century: The World before and after Bayh-Dole », *Research Policy*, Vol. 35, No. 6, pp. 772-789.

Sengupta, S., Castaldi, R.M. et Silverman, M. (2000). « A Dependence-Trust Model of Export Alliance Performance in Small and Medium Enterprises (SMEs) », *Journal of Transnational Management Development*, Vol. 5, No. 4, p. 25-35.

Servet, J-M. (1994). « Paroles données: Le lien de confiance » *Revue du MAUSS semestrielle*, Vol. 4, pp. 37-56.

Shapiro, S. (1987). « The Social Control of Impersonal Trust », *American Journal of Sociology*, Vol. 93, No. 3, pp. 623-658.

Shapiro, D., Sheppard, B.H. et Cheraskin, L. (1992). « Business on a Handsake », *Negociation Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 365-377.

Shaw, RB. (1997). « *Trust in the Balance* », San Francisco: Jossey-Bass. 242 pp.

Sheppard, B. et Shermann, D. (1998). « The Grammars of Trust: a Model and General Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 422-437.

Sheppard, B. Tuchinsky, M. (1996). « Micro-OB and the network organization ». In Kramer, R. M. et Tyler. T. R. (Eds.), « *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* », California: Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 140-165.

Shoorman, F.D., Mayer, R.C. et Davis, J.H. (2007). « An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future », *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 344-354.

Shurtleff, M. G. (1998). « *Building trust: A manager's guide for business success* », Menlo Park, CA: Crisp.

Silverman, B. et Baum, J. (2002). « Alliance-based Competitive Dynamics », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, pp. 791-806.

Simon, H. (1957). « *Models of man, social and rational* » New York: Wiley.

Sitkin, S.B. et Roth, N. (1993). « Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust / Distrust », *Organization Science*, Vol. 4, No. 3, pp. 367-392.

Sitkin, S.B. et Pablo, A.L. (1992). « Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior », *Academy of Management Review*, Vol. 17, No.1, pp. 9-39.

Spekman, R. (1988). « Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships », *Business Horizons*, Vol. 30, No. 31, pp. 75-81.

Strauss, A.L. et Corbin, J. (1990). « *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. » CA: Sage Publications, Thousand Oaks.

Strauss, A.L. et Corbin, J. (1994). « Grounded Theory Methodology: An Overview ». In Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (Eds.), « *Handbook of Qualitative Research* » CA: Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 273-285.

Strauss, A. et Corbin, J. (1998). « *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* », (2nd ed.)., CA: Sage Publications, Thousand Oaks.

Stuart, T.E. Hoang, H et Hybels, R. (1999). « Interorganizational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial Ventures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 315-349.

Stuart, T.E. Ozdemir, S. Z. et Ding, W. W. (2007). « Vertical Alliance Networks: The Case of University-Biotechnology-Pharmaceutical Alliance Chains », *Research Policy*, Vol 36, No. 4, pp 477-498.

Sultan-Taïeb, H. (2007) « Le rôle des alliances inter-entreprises dans les stratégies d'innovation des entreprises du secteur bio-pharmaceutique ». In Moine-Dupuis I. (Ed.) « *Le médicament et la personne: aspects de droits internationaux* », Paris : Editions du Credimi, pp. 151-183.

Sydow, J. et Windeler, A. (2003). « Knowledge, Trust and Control: Managing Tensions and Contradictions in a Regional Network of Service Firms », *International Studies of Management and Organization*, Vol. 33, No. 2, pp. 69-100.

Sydow, J. (1998). « Understanding the Constitution of Interorganizational Trust ». In Lane C et Bachman R.J (Eds.), *« Trust Within and Between Organizations* », Oxford: Oxford University Press, pp. 51-63.

Sztompka, P. (1999). « *Trust: A sociological theory* ». Cambridge: Cambridge University Press. 214 p.

Teece, D.J. (1977) « Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-How », *Economic Journal*, Vol. 87, No. 346, pp. 242-261.

Teece, D.J. (1984). « Economic Analysis and Strategic Management », *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 87-111.

Teece, D.J. (1986). « Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy », *Research Policy*, Vol. 15, No. 6, pp. 285-305.

Thuderoz, C., Mangematin, V. et Harisson, D. (1999). « *La confiance. Approches économiques et sociologiques* », Paris : Gaëtan Morin, 322 p.

Tyler, T.R et Degoey, P. (1996). « Trust in Organizational Authorities: the Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions ». In Kramer, R. M. et Tyler. T. R. (Eds.), « *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* », California: Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 331-356.

Van Reenen, J. (2002). « Economic Issues for the UK Biotechnology Sector », *New Genetics and Society,* Vol. 21, No. 2, pp. 109-130.

Warren, M.E. (1999). « *Democracy and trust* », Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Wernerfelt, B. (1984). « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol 5, No. 2, pp. 171-180.

Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. et Werner, J.M. (1998). « Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior », *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 513-530.

Williams, M. (2001). « In Whom We Trust: Group Membership As an Affective Context for Trust Development », *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 377-396.

Williamson, O.E. (1985). « *The Economic Institutions of Capitalism* », New York: The Free Press.

Williamson, O. E. (1993). « Opportunism and its Critics », *Managerial and Decision Economics*, Vol. 14, No. 2, pp. 97-107.

Wuthnow, R. (1998). « The Foundation of Trust. Report from the Institute for Philosophy and Public Policy ». Source électronique, URL: http://www.puaf.umd.edu/ippp/summer98/foundations_of_trust.html

Ybarra, C. E. et Turk, T. (2009). « The Evolution of Trust in Information Technology Alliances », *Journal of High Technology Management Research,* Vol. 20, No. 1, pp. 62-74.

Yin, R. K. (2003). « *Case Study Research: Design and Methods* », 3rd edn, London, England: Sage Publications

Zaheer, A. et Venkatraman, N. (1995). « Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange», *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 373-392.

Zaheer, A., McEvily, A.B. et Perrone, V. (1998). « Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on the performance », *Organization Science*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-20.

Zand, D. (1972). « Trust and Managerial Problem Solving », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 2, p. 229-239.

Zhang, Z. et Jia, M. (2009). « When does Trust Influence Cooperation Effects in Public-Private Partnership? », *S.A.M Advanced Management Journal*, Vol. 74, No. 3, pp. 21-32.

Zuker, L. G. (1986). « Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 53-111.

Zucker, L., Darby, M., et Armstrong, J., (2002). « Commercializing Knowledge: University Science, Knowledge Capture, and Firm Performance in Biotechnology ». *Management Science*, Vol. 48, No. 1, pp. 138-152.

ANNEXE A-1 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (FRANÇAIS)

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION (A2)

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché ou approchée pour participer au projet de recherche suivant :
La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie

Ce projet est réalisé par Véronique Le Gall qui étudie au doctorat à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au (514) 340-1661, ou par courriel à l'adresse suivante : veronique.le-gall@hec.ca. Le projet de thèse est supervisé par le professeur Francine Séguin, que vous pouvez joindre par téléphone au (514) 340-6338, ou par courriel à l'adresse suivante : francine.seguin@hec.ca.

Votre organisation a donné son accord pour la tenue de cette recherche et nous a donné votre nom comme répondant potentiel. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Un résumé de ce projet de recherche se trouve à la fin de ce document. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus de la manière suivante :

A. En assurant la protection et la sécurité des données recueilles auprès des participants ou participantes et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;

B. En ne discutant des renseignements confidentiels obtenus auprès des participants ou participantes qu'avec les membres de l'équipe;

C. En n'utilisant pas les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal; Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui pourraient être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal;

D. En n'utilisant pas, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un participant ou une participante aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

3. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'une thèse de doctorat et la publication éventuelle de quelques articles de recherche. Soyez assuré que toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle. Ainsi, toutes les personnes pouvant avoir accès à cette information, c'est-à-dire le professeur Francine Séguin et moi-même, auront signé au préalable un engagement de confidentialité qu'il vous sera possible de consulter si vous le désirez.

Version 1, 12 octobre 2007

Les notes recueillies ainsi que la cassette contenant l'enregistrement et sa transcription le cas échéant seront conservées dans un lieu sécuritaire. De plus, aucune information personnelle permettant de retracer votre identité, ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Le nom de votre organisation, de même que votre nom ne seront pas dévoilés. Vous ne devez, en aucun cas, vous sentir obligé de participer à cette recherche. Votre participation doit être totalement volontaire. Un exemplaire de la thèse vous sera acheminé au terme de la recherche.

☐ **J'accepte de participer à votre recherche, sachant que ni mon nom et ni le nom de mon organisation ne seront dévoilés lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

En cochant cette case, vous êtes assuré qu'aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. De même, le nom de votre organisation ne sera pas mentionné. Toutefois, le titre de votre fonction sera dévoilé. Ainsi, il est toujours possible qu'un intervenant externe ou interne à l'étude puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pourrez pas compter sur la protection absolue de votre anonymat.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

Signature du participant :

Prénom et nom du participant à l'entrevue : _____

Signature du participant : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Signature du chercheur :

Prénom et nom du chercheur : _____

Signature du chercheur : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

4. Résumé du projet de recherche :

La présente recherche vise à comprendre la manière dont les entreprises œuvrant dans le secteur de la biotechnologie parviennent à gérer leurs relations d'alliance en créant un climat propice à la confiance. Bien qu'on assiste en effet à des réseaux de plus en plus denses d'alliance dans ce secteur particulier, force est de constater qu'il existe encore très peu d'études permettant de comprendre les processus menant au développement de la confiance au sein de ces alliances stratégiques. Les études réalisées jusqu'alors se sont effectivement attachées à démontrer l'influence de la confiance sur le succès de la coopération sans toutefois étudier comment celle-ci se construit et évolue au sein des alliances interorganisationnelles.

Dans un tel contexte nous nous proposons donc d'étudier l'évolution des relations de confiance qu'entretiennent les entreprises de biotechnologies entre elles (relations horizontales) mais également avec les entreprises pharmaceutiques (relations verticales descendantes) ainsi qu'avec les organismes de recherche (relations verticales ascendantes).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons élaboré un modèle conceptuel que nous souhaitons valider et enrichir en effectuant des entrevues auprès de quelques cas d'entreprises « exemplaires » opérant dans le domaine de la biotechnologie et de la pharmacologie. Les résultats permettront la rédaction d'une thèse de doctorat et la publication éventuelle de quelques articles de recherche.

Version 1, 12 octobre 2007

ANNEXE A-2 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (ANGLAIS)

CONSENT FORM FOR AN INTERVIEW IN AN ORGANIZATION (A2)

1. Information on the research project

You have been invited to participate in the following research project:
The Building of trust: The case of strategic alliances in biotechnology.

This project is being conducted by Véronique Le Gall, who is a doctorate student at HEC Montréal, and whom you can reach by telephone at (514)-340-1661, or by email at the following address: : veronique.le-gall@hec.ca. This project is being conducted under the direction of professor Francine Séguin, whom you can reach by telephone at (514)-340-6338, or by email at the following address: francine.seguin@hec.ca.

Your organisation has accepted to participate in this research project and gave your name as a potential participant. Your participation in this research project should be completely voluntary. You may refuse to answer any of the questions. In addition, please note that you may ask to end the interview at any time, which would prohibit the researcher from using the information gathered. A summary of this research project is found at the end of this document. If you have any questions related to ethics, please contact the committee secretary at (514) 340-7182 or by email at cer@hec.ca. Please do not hesitate to ask the researcher any questions you might have.

2. Confidentiality of personal information gathered

Please feel free to answer the questions frankly. The researcher, together with all the other members of the research team, if applicable, undertake to protect the personal information obtained in the following manner:

A. By ensuring the protection and security of the data gathered from participants and by keeping their recordings in a safe place;

B. By discussing the confidential information obtained from the participants only with the members of the team;

C. By obtaining the approval of the research ethics committee at HEC Montréal for any further use of the data gathered from participants. By accepting to participate in this study, you also accept that data gathered for this project may be used for future research.

D. By refraining from using in any manner data or information that a participant has explicitly requested be excluded from the set of data gathered.

All the individuals that may have access to the content of your interview, as well as the person in charge of transcribing the interview, have signed confidentiality agreements.

3. Protection of personal information during the publication of results

The information that you have provided will be used to produce a doctoral thesis and could also be used for the publication of research articles. Rest assured that all the information gathered will be treated with strict confidentiality. Accordingly, everyone that may have access to this information, including the professor Francine Séguin and I, have signed confidentiality agreements that you may consult if you wish.

Both the medium containing the recording and the transcription of the interview will be kept in a safe place. In addition, no personal information that could reveal your identity will be disclosed during the dissemination of the research results. The name of your organization and your name will not be disclosed. You are under no obligation to participate in the research project. Your participation in this

research project should be completely voluntary. A copy of the thesis will be sent at the end of the research.

☐ **I agree to participate in your research, knowing that neither my name nor the name of my organization will be disclosed during the dissemination of the research results.**

By checking this box, you are assured that no information concerning your name will be disclosed during the dissemination of the research results. Similarly, the name of your organization will not be mentioned. However, your position will be mentioned. It is therefore possible that a party involved with the study or someone external to the study might investigate and thus obtain your name. Therefore, you cannot count on the absolute protection of your anonymity.

The research ethics committee of HEC Montréal has determined that the collection of data linked to the present study meets the ethics standards for research involving human subjects.

Participant's signature:

First name and last name of interview participant: _____

Participant's signature : _____ Date (dd/mm/yyyy) : _____

Researcher's signature:

First name and last name of researcher: _____

Researcher's signature: _____ Date (dd/mm/yyyy) : _____

4. Summary of research project:

This research aims to understand how companies in the biotechnology sector succeed in managing their alliance relationships by creating a climate conducive to trust. As a matter of fact, although expanding networks do exist in this particular sector, it should be noted that there are still very few studies to understand the processes leading to the development of trust within these strategic alliances.

In this context, we therefore propose to study the development of trust relationships between biotech companies (horizontal relationships) but also between biotech and pharmaceutical companies (downstream vertical relationships) and between biotech and research organizations (upstream vertical relationships).

As part of our research, we developed a conceptual model that we want to validate and enrich by conducting interviews with a significant sample of companies operating in the field of biotechnology and pharmacology. The results will enable the writing of a thesis and the possible publication of research articles.

ANNEXE B-1 : ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ DES CHERCHEURS (ÉTATS-UNIS)

COLLECTE DE DONNÉES AUX ÉTATS-UNIS
ET ARTICLE 1.14 DE LA POLITIQUE DES TROIS CONSEILS

Titre de la recherche :

La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheuse principale :
Véronique Le Gall
Candidate au Ph.D.
Département de management et stratégie
HEC Montréal
3000, Chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
H3T 2AT
Veronique.le-gall@hec.ca

Directrice de la thèse :
Francine Séguin, Ph.D.
Professeur Titulaire
Département de management et stratégie
HEC Montréal
3000, Chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
H3T 2AT
Francine.seguin@hec.ca

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, membres de l'équipe de recherche réalisant le projet de recherche mentionné ci-dessus,

A. Attestons avoir pris connaissance de l'article 1.14 de la politique des trois Conseils concernant la collecte de données à l'étranger;

B. Nous engagions à satisfaire aux exigences en matière d'éthique aux États-Unis quant à la recherche et à la collecte de données.

Prénom et nom du chercheur ou de la chercheuse	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
Véronique Le Gall		15 / 01 / 2010
Francine Séguin		15 / 01 / 2010

Version 1, 12 octobre 2007

ANNEXE B-2 : ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ DES CHERCHEURS

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ DES AUTRES CHERCHEURS

Titre de la recherche :
La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal :
Véronique Le Gall
Candidate au Ph.D.
Département de management et stratégie
HEC Montréal
3000, Chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
H3T 2AT
Veronique.le-gall@hec.ca

Directrice de la thèse :
Francine Séguin, Ph.D.
Professeur Titulaire
Département de management et stratégie
HEC Montréal
3000, Chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec)
H3T 2AT
Francine.seguin@hec.ca

Conditions de l'engagement :
Nous, soussignés, qui réalisons la collecte de données dans le cadre du projet de recherche mentionné ci-dessus, nous engageons formellement :

A. À assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des répondants et des répondantes;

B. À ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des répondants et des répondantes qu'avec les membres de l'équipe de recherche;

C. À ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal, soit la réalisation du projet de mémoire (ou de thèse) de (nom de l'étudiant ou de l'étudiante);

D. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger l'identité des répondants et des répondantes et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données.

Prénom et nom du chercheur ou de la chercheuse	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
Véronique Le Gall		01 / 02 / 2008
Francine Séguin		01 / 02 / 2008

Version 1, 12 octobre 2007

ANNEXE C-1 : GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES ENTREPRISES PHARMACEUTIQUES

GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES ENTREPRISES PHARMACEUTIQUES

Section 1 : Renseignements sur l'entreprise et le répondant

1.1 renseignements sur le répondant

1. Pouvez-vous me parler de votre rôle et de vos fonctions au sein de cette grande entreprise pharmaceutique ?
2. Depuis quand travaillez-vous pour cette entreprise et occupez-vous ce poste de responsabilité ?

1.2 Renseignements sur l'entreprise

3. Pouvez-vous me parler du Business model de l'entreprise, de sa stratégie en matière de développement et commercialisation des produits ?
4. Combien de produits sont actuellement commercialisés ? combien avez-vous déposé de brevets ?

1.3 Le développement des affaires

5. Quelle est votre implication en ce qui concerne le développement des affaires et les relations contractuelles ?
6. Au niveau de la structure organisationnelle de l'entreprise, comment se partagent les responsabilités en matière de Business Development ?
7. De manière générale, en ce qui concerne les contrats de licence et accords de collaboration, réalisés avec des entreprises de biotechnologie Nord américaines, comment le contact s'effectue t-il ? Comment sélectionnez-vous vos partenaires ?

Section 2 : Les alliances stratégiques

2.1 Caractéristiques des alliances

8. Dans le cadre de vos activités, comment définissez-vous une alliance stratégique ?
9. Quelles sont les implications en termes de ressource financières, de transfert de connaissances, d'accès aux ressources… ?
10. Pouvez-vous me parlez de deux de vos principales alliances réalisées avec des entreprises de biotechnologie canadiennes, en précisant vos implications respectives et les avantages escomptés ?

2.2 : Gestion des relations d'alliance

11. Comment les relations ont-elles été initiées ? Comment le contact s'est-il effectué ?

12. Pouvez-vous me parler de votre rôle et de votre implication au sein de ces alliances ?

13. Quelles sont les différentes étapes que vous avez entrepris pour parvenir à formaliser l'alliance ?

14. Vous souvenez-vous combien de temps ont duré les négociations avant de formaliser et signer le contrat ? Quelles ont été les étapes préalables ?

15. Quelles ont été les grandes lignes qui ont été négociées dans le contrat ?

16. De manière générale, est-ce que les entreprises de biotechnologie ont un grand espace de négociation ?

17. Avez-vous mis en place un comité de pilotage ? Quelles ont été les personnes désignées responsables du projet ?

18. Pouvez-vous me parler de la fréquence de vos échanges? Comment se sont déroulés les suivis et rapports d'avancement ?

19. Quelles sont les actions qui ont permis de développer de part et d'autres une relation de collaboration et de confiance ?

20. Lors de vos relations d'alliance, avez-vous pu bénéficier de conseils et d'aides de la part de vos partenaires même si cela n'était pas prévu ni requis dans votre engagement avec eux ?

21. De quelle manière êtes-vous parvenu à gérer l'accès et le transfert (partage) des informations sensibles ?

22. Y a-t-il eu des obstacles, des coûts imprévus ? Quels peuvent être les risques dans ce genre de relation ?

23. De quelle manière êtes-vous parvenu à gérer les coûts imprévus ?

24. Selon-vous, les critères de sélection que vous adoptez pour choisir vos partenaires vous permettent-ils de vous prémunir face à ces risques en début d'alliance ?

2.3 : Retombées, apprentissages

25. Quels résultats votre entreprise a-t-elle obtenue à l'issue de ces alliances ? Quelles ont été les retombées ?

26. Quels sont les apprentissages que vous avez réalisés suite à vos relations d'alliances ?

ANNEXE C-2 : GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES ENTREPRISES DE BIOTECHNOLOGIE

GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES ENTREPRISES DE BIOTECHNOLOGIE

Section 1 : Renseignements sur l'entreprise et le répondant

1.1 renseignements sur le répondant

1.1.1 Pour le dirigeant de l'entreprise

1. Pouvez-vous m'expliquer les origines, le parcours de la création de l'entreprise ?
   Motivations économiques, scientifiques, humanitaires/ Opportunité particulière/ Année de fondation de l'entreprise.

2. Comment êtes-vous arrivé à la direction de cette entreprise ?

1.1.2 Pour les responsables en développement des affaires

1. Depuis quand travaillez-vous pour cette entreprise et occupez-vous ce poste de responsabilités ?

1.2 renseignements sur l'entreprise

2. Pouvez-vous me parler du Business model de l'entreprise, de sa stratégie en matière de développement et commercialisation des produits ? L'entreprise souhaite-t-elle développer et commercialiser ses produits ou souhaite-t-elle plutôt concentrer ses activités jusqu'aux essais cliniques pour ensuite signer des ententes de licences ou des alliances ?

3. Quels sont les principaux produits (ou procédés) développés et recherchés par votre entreprise ?

4. Depuis la fondation de votre entreprise combien avez-vous déposé de brevets ?

5. Combien de personnes travaillent actuellement dans votre organisation ?

1.3 Implication du répondant dans le développement des affaires

6. Quelle est votre implication en ce qui concerne le développement des affaires et les relations contractuelles ?

7. Au niveau de la structure organisationnelle de l'entreprise, comment se partagent les responsabilités en matière de Business Development ?

Section 2 : Alliances en matière de R&D

2.1 : caractéristiques des alliances

8. Dans le cadre de vos activités, comment définissez-vous une alliance stratégique ?

9. Quelles sont les implications en termes de ressource financières, de transfert de connaissances, d'accès aux ressources… ?

10. Pouvez-vous me parler des alliances que vous avez réalisées avec des partenaires canadiens en matière de recherche et développement ?

2.2 : Gestion des relations d'alliance

11. En ce qui concerne vos alliances avec les entreprises de biotechnologie canadiennes, comment sélectionnez-vous vos partenaires ?

12. En ce qui concerne vos alliances avec les organismes de recherche, comment sélectionnez-vous vos partenaires ?

13. Racontez-moi, comment s'est passé le contact initial avec vos 2 principaux partenaires ?

14. Pouvez-vous me parler de votre rôle et de votre implication au sein de ces alliances ?

15. Quelles sont les différentes étapes que vous avez entrepris pour parvenir à formaliser l'alliance ?

16. Quelles ont été les grandes lignes qui ont été négociées dans le contrat ? Quelles ont été les implications de part et d'autres en termes de ressources financières, de transfert de connaissance….

17. Avez-vous mis en place un comité de pilotage ? Quelles ont été les personnes désignées responsables du projet ?

18. Pouvez-vous me parler de la fréquence de vos échanges? Comment se sont déroulés les suivis et rapports d'avancement ?

19. Quelles sont les actions qui ont permis de développer de part et d'autres une relation de collaboration et de confiance ?

20. Lors de vos relations d'alliance, avez-vous pu bénéficier de conseils et d'aides de la part de vos partenaires même si cela n'était pas prévu ni requis dans votre engagement avec eux ?

21. De quelle manière êtes-vous parvenu à gérer l'accès et le transfert (partage) des informations sensibles ?

22. Y a-t-il eu des obstacles, des coûts imprévus ?

23. De quelle manière êtes-vous parvenu à gérer les coûts imprévus ?

24. Quels sont les principaux risques résultant d'une collaboration avec des entreprises appartenant au même secteur industriel ?

25. Selon-vous, les critères de sélection que vous adoptez pour choisir vos partenaires vous permettent-ils de vous prémunir face à ces risques en début d'alliance ?

2.3 : Retombées, apprentissages

26. Quels sont les apprentissages que vous avez réalisés suite à vos relations d'alliances ?

Section 3 : Alliances de commercialisation

3.1 : caractéristiques des alliances

27. Une fois les produits (ou procédés) développés, les alliances avec les entreprises pharmaceutiques sont souvent des passages obligés pour les entreprises de biotechnologie. Comment vous faites-vous connaître auprès des entreprises pharmaceutiques ? Comment sollicitez-vous leur participation ?

28. Pouvez-vous me parler de vos deux principales alliances réalisées avec des entreprises pharmaceutiques, en précisant vos implications respectives et les avantages escomptés ?

3.2 : Gestion des relations d'alliance

29. Comment les relations ont-elles été initiées ? Comment le contact s'est-il effectué ?

30. Pouvez-vous me parler de votre rôle et de votre implication au sein de ces alliances ?

31. Quelles sont les différentes étapes que vous avez entrepris pour parvenir à formaliser l'alliance ?

32. Quelles ont été les grandes lignes qui ont été négociées dans le contrat ? Quelles ont été les implications de part et d'autres en termes de ressources financières, de transfert de connaissance….

33. Avez-vous mis en place un comité de pilotage ? Quelles ont été les personnes désignées responsables du projet ?

34. Pouvez-vous me parler de la fréquence de vos échanges? Comment se sont déroulés les suivis et rapports d'avancement ?

35. Quelles sont les actions qui ont permis de développer de part et d'autres une relation de collaboration et de confiance ?

36. De quelle manière êtes-vous parvenu à gérer l'accès et le transfert (partage) des informations sensibles ?

37. Y a-t-il eu des obstacles, des coûts imprévus ?

38. De quelle manière êtes-vous parvenu à gérer les coûts imprévus ?

39. Quels sont les principaux risques qui peuvent être encourus dans ce genre d'alliance ?

40. Selon-vous, les critères de sélection que vous adoptez pour choisir vos partenaires vous permettent-ils de vous prémunir face à ces risques en début d'alliance ?

3.3 : Retombées, apprentissages

41. Quels résultats votre entreprise a-t-elle obtenue à l'issue de ces alliances ? Quelles ont été les retombées ?

42. Quels sont les apprentissages que vous avez réalisés suite à vos relations d'alliances ?

ANNEXE C-3 : GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES ORGANISMES DE RECHERCHE

GUIDE D'ENTRETIEN À L'INTENTION DES ORGANISMES DE RECHERCHE

Section 1 : Renseignements sur l'organisation et le répondant

1.1 renseignements sur le répondant

1. Pouvez-vous me parler de votre cheminement, de votre parcours ?
2. Depuis quand travaillez-vous pour cette organisation et occupez-vous cette fonction ?

1.2 Renseignements sur l'organisation

3. Quelle est la mission de votre organisme de recherche ?
4. Pouvez-vous me parler des principaux axes de recherche de votre organisation ?
5. Combien de chercheurs travaillent actuellement dans le secteur de la santé humaine ?
6. Quelles sont les principales avancées, les principaux développements réalisés dans ce secteur ? Combien de brevets ont été déposés ?

1.3 Le développement des affaires

7. Quelle est la part de recherche effectuée en collaboration avec des partenaires industriels ?
8. Quelles sont vos sources de financement ? Quel est le pourcentage de vos fonds issus des partenariats industriels ?
9. En règle générale, comment les alliances sont-elles initiées ? Est-ce vous qui approchez les entreprises ou est-ce plutôt les entreprises qui vous contactent ?
10. Pouvez-vous m'expliquer davantage votre rôle en ce qui concerne les relations avec les industriels ?

Section 2 : Les alliances stratégiques

2.1 Caractéristiques des alliances

11. Dans le cadre de vos activités, comment définissez-vous une alliance stratégique ?
12. Quelles sont les implications en termes de ressource financières, de transfert de connaissances, d'accès aux ressources… ?
13. Pouvez-vous me parlez de deux de vos principales alliances réalisées avec des entreprises de biotechnologie canadiennes, en précisant vos implications respectives et les avantages escomptés ?

2.2 : Gestion des relations d'alliance

14. Comment les relations ont-elles été initiées ? Comment le contact s'est-il effectué ?
15. Pouvez-vous me parler de votre rôle et de votre implication au sein de ces alliances ?
16. Quelles sont les différentes étapes que vous avez entrepris pour parvenir à formaliser l'alliance ?
17. Vous souvenez-vous combien de temps ont duré les négociations avant de formaliser et signer le contrat ? Quelles ont été les étapes préalables ?
18. Quelles ont été les grandes lignes qui ont été négociées dans le contrat ?
19. Avez-vous mis en place un comité de pilotage ? Quelles ont été les personnes désignées responsables du projet ?
20. Pouvez-vous me parler de la fréquence de vos échanges? Comment se sont déroulés les suivis et rapports d'avancement ?
21. Quelles sont les actions qui ont permis de développer de part et d'autres une relation de collaboration et de confiance ?
22. Lors de vos relations d'alliance, avez-vous pu bénéficier de conseils et d'aides de la part de vos partenaires même si cela n'était pas prévu ni requis dans votre engagement avec eux ?
23. De quelle manière êtes-vous parvenu à gérer l'accès et le transfert (partage) des informations sensibles ?
24. Y a-t-il eu des obstacles, des coûts imprévus ? Quels peuvent être les risques dans ce genre de relation ?
25. Selon-vous, les critères de sélection que vous adoptez pour choisir vos partenaires vous permettent-ils de vous prémunir face à ces risques en début d'alliance ?

2.3 : Retombées, apprentissages

26. Quels résultats votre entreprise a-t-elle obtenue à l'issue de ces alliances ? Quelles ont été les retombées ?
27. Quels sont les apprentissages que vous avez réalisés suite à vos relations d'alliances ?

ANNEXE D : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉSULTATS ET CONTRIBUTIONS DE LA THÈSE

	RÉSULTATS	QUE NOUS DISENT LES THÉORIES À CE PROPOS?	CONTRIBUTIONS
Terrain d'étude	9 cas d'alliances stratégiques particulièrement solides ont été étudiés. Dans chacun des 3 types d'alliance, 3 cas ont été retenus et analysés.	À notre connaissance, aucun travail se basant sur une étude de plusieurs cas d'alliances stratégiques dans le secteur de la biotechnologie n'a été réalisé à ce jour. Les travaux antérieurs se sont davantage appuyés sur des questionnaires ou sur quelques cas d'alliances.	**<u>Contribution pratique</u> :** Les informations recueillies favorisent une meilleure compréhension des alliances stratégiques qui peuvent se nouer dans le secteur de la biotechnologie.
OUTIL – Les formes de confiance	Trois formes de confiance interviennent en début et en cours de relation dans chacun des types d'alliance : - la confiance calculée, - la confiance cognitive - la confiance affective.	Il existe différentes conceptualisations de la confiance apportées par des chercheurs aux ancrages disciplinaires variés qui ont traité de divers problèmes de façon isolée et, dans lesquels, la confiance se présente sous un point de vue différent. Parmi celles qui sont les plus généralement admises et utilisées, nous avons identifié trois angles d'analyse différents : - typologies caractérisant davantage les formes de confiance - typologies orientées vers les caractéristiques de la confiance - typologies portant sur les niveaux de confiance. En ce qui concerne les typologies qui caractérisent davantage les formes de confiance, plusieurs auteurs (Lewis et Weigert, 1985; Sako, 1992; Shapiro *et al*., 1992; McAllister, 1995; Lewicki et Buncker, 1996; Rousseau *et al*., 1998) s'accordent sur l'existence de trois grandes formes de confiance.	**<u>Contribution théorique</u> :** La façon dont nous avons classé les typologies (trois angles d'analyse différents), permet de dépasser le flou théorique qui peut exister autour des conceptualisations de la confiance. Nos résultats démontrent qu'il existe bel et bien trois formes de confiance qui peuvent se manifester à l'égard de partenaires engagés dans des relations d'alliance.
OUTIL – Les caractéristiques	Plusieurs caractéristiques comportementales et contextuelles favorisent l'émergence des trois formes de confiance. Parmi ces caractéristiques, certaines influent davantage en début de relation et d'autres s'avèrent plus importantes en cours de relations.	Il existe des divergences parmi les auteurs qui ont conceptualisé la confiance en utilisant les caractéristiques et qualités des partenaires jugés dignes de confiance comme critère de différenciation (Butler, 1991; Mayer *et al*., 1995; Mishra, 1996; Clark et Payne, 1997; Whitener *et al*, 1998; McKnight et Chervany, 2001). La distinction des caractéristiques traduisant les comportements et personnalités des partenaires a ainsi donné lieu à de nombreuses typologies.	**<u>Contribution théorique :</u>** L'émergence de caractéristiques non évoquées dans la littérature permet d'enrichir la compréhension des facettes de la confiance. Les rapprochements établis entre les caractéristiques et les formes de confiance permettent aussi de dépasser la dispersion apparente des typologies et de rapprocher finalement les auteurs. **<u>Contribution méthodologique :</u>** - Les caractéristiques qui ont émergé de notre étude contribuent à identifier plus facilement les formes de confiance qui s'instaurent et se développent dans les relations d'alliance. -Optimisation du logiciel Atlas-ti en ce qui concerne les relations de cooccurrences.

OUTIL – Les antécédents	Plusieurs antécédents participent à l'instauration de chacune des formes de confiance : - Ceux qui influent sur la confiance calculée, sont des éléments externes à la relation : la performance actuelle, la réputation, la catégorisation ou la présence d' « i*nternal champion* ». - Ceux qui influent sur la confiance cognitive sont des informations internes (expériences antérieures) et externes à la relation (réputation, performance actuelle - Ceux qui facilitent l'instauration de la confiance affective sont des éléments reposant sur des relations d'antériorité	Parmi les travaux qui se sont attachés à intégrer et analyser les antécédents favorisant l'instauration de la confiance, il est possible d'identifier deux courants théoriques prédominants : - Les théories traditionnelles (Rempel *et al*., 1985; Gabarro, 1987; Lewicki et Bunker, 1995; Mayer *et al*., 1995) mentionnent l'importance des sources d'information internes à la relation pour expliquer l'instauration de la confiance. Elles accordent ainsi une large place aux interactions préalables et présupposent que la confiance est naturellement faible, voire inexistante en début de relation avec des acteurs n'ayant jamais interagi auparavant. - Les théories orientées vers l'explication de la confiance initiale (Meyerson *et al*., 1996; Donney et Cannon, 1997; McKnight *et al*., 1998), évoquent davantage des sources d'information externes à la relation. Ils considèrent, en ce sens, que les facteurs contextuels et institutionnels sont les seuls facteurs qui permettent d'apprécier la création et l'émergence d'une confiance rapide.	**<u>Contribution théorique :</u>** Nos résultats viennent nuancer les positions des théories orientées vers l'explication de la confiance initiale qui considère que seuls les facteurs cognitifs et institutionnels favorisent la création de la confiance. Ils viennent aussi relativiser les théories traditionnelles de la confiance pour lesquelles l'histoire des interactions est la seule condition pour la création et le développement de celle-ci. **<u>Contribution méthodologique :</u>** Les antécédents recensés dans ce modèle peuvent servir d'outil pour appréhender la manière dont s'instaurent chacune des trois formes de confiance au sein des relations d'alliances.
OUTIL – Les modalités	Trois grandes modalités participent, dans chacun des types d'alliance, au développement de la confiance : - L'assurance structurelle - Les communications - L'engagement	Très peu de travaux se sont intéressés aux modalités participant au développement et au maintien de la confiance. Il n'y a pas de théorie dominante à ce propos. Depuis quelques années par contre, on commence à voir apparaitre plusieurs études qui tentent d'apporter des éclaircissements. La plupart d'entre elles empruntent la perspective structurationniste pour appréhender le développement de la confiance (Giddens, 1987; Orlikowski, 1992 ; Sydow, 1998 ; Giordano, 1998; Blomkvist et Stähle, 2000 ; Sydow et Windeler, 2004; Gléonnec, 2004). Quelques modalités favorisant l'interaction ont été suggérées par ces chercheurs structurationnistes et identifiés également dans certains travaux s'intéressant à la confiance interorganisationnelle (Anderson et Weitz, 1989; Creed et Miles, 1996; Whitener *et al*., 1998; Ybarra et Turk, 2009). Parmi ces modalités, deux principales ont été évoquées : - L'assurance structurelle - Les communications La notion d'engagement, en revanche, n'apparait nullement dans la littérature comme un élément susceptible de favoriser la confiance alors qu'elle se révèle être particulièrement importante. Même si Morgan et Hunt (1994) ont démontré un lien étroit entre ces deux notions, ils ont davantage mis en évidence l'influence de la confiance sur l'engagement et non l'inverse.	**<u>Contribution théorique :</u>** Nos résultats viennent enrichir les plus récents travaux qui se sont intéressés au développement de la confiance en ajoutant une nouvelle dimension qui n'avait pas été identifiée dans la littérature. L'influence de l'engagement sur la confiance vient aussi enrichir les théories qui se sont attachées à démontrer, à la suite des travaux de Morgan et Hunt (1994), que la confiance favorise l'engagement (Garbarino et Johnson, 1999; Perry *et al*., 2004; Ybarra et Turk, 2009). **<u>Contribution méthodologique :</u>** Les modalités recensées peuvent servir d'outil pour appréhender la manière dont se développent chacune des trois formes de confiance. Il est possible aussi d'identifier celles qui participent davantage au développement de certaines formes de confiance.

Les formes de confiances qui s'instaurent dans les 3 types d'alliances	Quel que soit le type d'alliance, la confiance calculée prédomine suivie par la confiance cognitive. La confiance affective n'a qu'un très faible impact en début de relation.	Aucune étude ne s'est interrogée sur les formes de confiance qui s'instaurent principalement en début de relation dans les trois types d'alliance stratégique. Par contre, la plupart des travaux réalisés autour de la confiance se sont principalement bâtis autour de deux positionnements théoriques majeurs : le modèle rationnel et le modèle relationnel de la confiance. Le modèle rationnel de la confiance a été importé de la théorie économique et influencé par la théorie behavioriste. Dans ce modèle, la décision de faire confiance se fonde essentiellement sur une compréhension sophistiquée des intérêts des autres parties (Coleman, 1984; Hardin, 1998; Williamson, 1993) ainsi que sur l'évaluation des compétences, sur la fiabilité et la réputation des partenaires (Griffin, 1967; Dasgupta, 1988; Mac Allister, 1995). Plusieurs éléments reliés à la confiance calculée et cognitive sont donc apportés dans ce positionnement théorique. Le modèle relationnel, quant à lui, s'est principalement développé avec les sociologues puis étendu avec l'apport des psychologues (Kramer, 1999). Dans ce modèle, l'accent est mis sur les motivations sociales et relationnelles, plutôt qu'instrumentales de la confiance. Selon cette approche, la décision de faire confiance, dépend davantage de la bonne foi et de la bienveillance des intentions et motivations du partenaire (Fukuyama, 1995; Tyler et Degoey, 1996; Kramer, 1999; Williams, 2001).	**<u>Contribution théorique :</u>** Nos résultats apportent un éclairage sur les théories reliées à la confiance interorganisationnelle dans la mesure où aucune étude ne s'est attachée à identifier les formes de confiance qui s'instaurent dans ces alliances particulières. Par rapport aux formes de confiance qui s'instaurent en début de relations, nos résultats viennent plutôt en appui au modèle rationnel de la confiance plutôt qu'au modèle relationnel.
Les formes de confiance qui se développent dans les 3 types d'alliance	En cours de relation, les formes de confiance se développent de façon plus ou moins importante selon le type d'alliances stratégiques. - Dans les alliances verticales ascendantes : confiance cognitive, confiance affective puis confiance calculée - Dans les alliances horizontales : confiance affective, confiance cognitive, confiance calculée - Dans les alliances verticales descendantes : confiance calculée, confiance cognitive, confiance affective.	Aucune étude ne s'est interrogée sur les formes de confiance qui se développent davantage en cours de relation dans les trois types d'alliance stratégique. Par contre, deux positionnements théoriques majeurs ont appréhendé la confiance de manière différente : le modèle rationnel et le modèle relationnel	**<u>Contribution théorique :</u>** Notre analyse apporte un éclairage sur les travaux reliés à la confiance interorganisationnelle. Nos résultats viennent, par contre, nuancer les deux positionnements théoriques majeurs de la confiance. Ces deux positions théoriques, loin d'être antinomiques, sont plutôt complémentaires pour appréhender la construction de la confiance. Un tel constat vient d'ailleurs supporter les travaux de plusieurs chercheurs (Shapiro *et al*. 1992; Tyler et Degoey, 1996; Rousseau *et al*. 1998; Kramer, 1999; McEvily *et al*. 2003; Gulati et Sytch, 2008) qui ont appelé à une réconciliation de ces approches pour appréhender la confiance et enrichir sa compréhension.

La confiance dans les alliances verticales ascendantes	En début de relation la confiance calculée prédomine en raison de l'importance accordée au fit stratégique et à la profitabilité. La confiance cognitive est importante car les organisations accordent une grande importance aux compétences scientifiques et à la compréhension scientifique et stratégique des partenaires. En cours de relation, la confiance cognitive influe principalement suivie par la confiance affective et calculée	À notre connaissance aucune étude ne s'est intéressée spécifiquement à la façon dont s'instaure et se développe la confiance dans ces alliances particulières. Toutefois si on regarde les écrits relatifs aux alliances stratégiques verticales ascendantes, la plupart des auteurs (Mangematin, 2003 ; Powell *et al*., 1996 ; Baum *et al*., 2000) estiment que l'enjeu essentiel dans ce genre d'alliance est de favoriser la création de découvertes en s'appuyant sur une mise en commun des expertises et des compétences. Le fait que ces auteurs aient insisté sur les éléments d'ordre cognitif pouvait donc laisser présager que la confiance cognitive aurait été davantage importante en début de relation. La littérature ne mentionne absolument pas le concept de fit stratégique pourtant fondamental dans l'instauration de la confiance tant pour les entreprises que pour les instituts.	**<u>Contribution théorique</u>** : Nos résultats permettent de mieux appréhender la construction de la confiance interorganisationnelle dans ce genre d'alliance. Ils enrichissent aussi la théorie relative aux alliances stratégiques. **<u>Contribution pratique</u> :** Éclairage sur les motivations et les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises de biotechnologie qui s'associent avec des instituts de recherche.
La confiance dans les alliances horizontales	La confiance calculée prédomine en début de relation en raison de la profitabilité de l'alliance, de l'interdépendance des partenaires et du fit stratégique. En cours de relation, la confiance affective prédomine suivie par la confiance cognitive et affective.	Le fait que la confiance calculée prédomine vient corroborer les théories économiques qui s'intéressent à la confiance dans les alliances horizontales (Coleman, 1984 ; Gambetta, 1988 ; Hardin, 1998). Par contre, si la profitabilité de l'alliance a été fréquemment mentionnée dans la littérature (Coleman, 1984 ; Gambetta, 1988 ; Hardin, 1998; Baum *et al*, 2000; Calabrese et Silverman, 2000; Silverman et Baum, 2002; Perry *et al*., 2004), le fit stratégique n'a toutefois pas été évoqué. Bien qu'il n'existe pas de travaux qui aient cherché à identifier les formes de confiance qui influent dans le courant de la relation, on peut toutefois supposer que les arguments avancés par les théoriciens de la coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996; Park et Russo, 1996) laissent présager que la confiance calculée prédomine.	**<u>Contribution théorique</u>** : Enrichissement des théories économiques qui s'intéressent à la confiance dans ces alliances particulières. Au niveau de la théorie relative aux alliances stratégiques, nos résultats permettent de mieux appréhender les éléments qui influent davantage en début et en cours de relation. **<u>Contribution pratique</u> :** Mieux comprendre la réalité de ces alliances.
La confiance dans les alliances descendantes	En début de relation, la confiance calculée prédomine en raison de la profitabilité, de l'interdépendance des partenaires et du fit stratégique. En cours de relation, la confiance calculée demeure toujours prédominante mais la confiance cognitive et affective joue également un rôle important dans le déroulement de celle-ci.	Peu d'étude se sont intéressées à appréhender la confiance dans ces alliances particulières. Si on regarde les travaux qui ont étudiés les alliances verticales descendantes en biotechnologie on constate toutefois que la majorité d'entre eux ont mis en évidence l'importance des considérations financière dans la décision de s'associer ((Pisano, 1991 ; Powell & al 1996; Niosi, 2003; Sultan-Taieb, 2007). Si la profitabilité a été largement évoquée, la notion de fit stratégique n'apparait pas en revanche. En outre, si les travaux antérieurs ont souligné la très forte dépendance de la petite entreprise de biotechnologie envers la grande pharma (Stuart, 2007; Powell & Brantley 1992, Powell & al 1996), ils n'ont toutefois pas mentionné le fait que les multinationales ont aussi besoin des entreprises pour renforcer leur stratégie de développement.	**<u>Contribution théorique</u>** : Nos résultats permettent de mieux appréhender la construction de la confiance interorganisationnelle dans ce genre d'alliance. Ils enrichissent également les théories orientées vers les alliances stratégiques car ils permettent de mieux comprendre la dynamique de ce type d'alliance. **<u>Contribution pratique</u> :** Meilleure compréhension des enjeux et réalités auxquels sont confrontées les entreprises de biotechnologie et les grandes pharmaceutiques.