



## Pourquoi et Comment Sortir d'une Alliance ?

**Pierre-Xavier Meschi\***

Professeur

Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II) et ESC Marseille-Provence

Domaine Le Jas Neuf

3 Allée du Bastidon

13620 Carry-le-Rouet

E-mail : [pxmeschi@univ-aix.fr](mailto:pxmeschi@univ-aix.fr)

### Résumé

L'objectif de cet article est de montrer que la fin d'une coentreprise (ou *joint venture*) n'est pas systématiquement synonyme d'échec mais recouvre également d'autres significations distinctes de l'échec. Cette question a été traitée à partir d'une analyse des correspondances au sein d'un échantillon de 222 coentreprises cédées, dissoutes ou scindées entre 1994 et 2002 et impliquant au moins un partenaire européen. Il ressort tout d'abord des résultats que l'échec de la coentreprise est loin d'être la seule raison significative motivant les partenaires à interrompre l'alliance. Ensuite, Ce papier souligne qu'opter pour une cession, une dissolution ou une scission n'est pas un choix qui se fait indistinctement ou de manière aléatoire. Bien au contraire, une stratégie sous-jacente au mode de sortie existe chez la plupart des partenaires sortant d'une alliance.



## Pourquoi et Comment Sortir d'une Alliance ?

### 1. INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE

Les coentreprises (ou *joint ventures*) constituent une forme organisationnelle tout à fait particulière. En effet, tel le dieu romain Janus, celles-ci se présentent avec deux visages : le premier, positif, est celui des multiples avantages offerts aux entreprises qui optent pour cette forme spécifique d'alliance. De ce point de vue, il est courant d'énumérer la longue liste des vertus dont on pare les coentreprises : économies d'échelle et de champ, accès à une nouvelle technologie, partage des risques et des incertitudes, apprentissage inter-organisationnel, ou encore entrée facilitée dans des marchés étrangers. Le deuxième visage est plus sombre. Il s'agit de leur taux d'échec. Celui-ci, qu'il soit identifié par la dissolution de la coentreprise et/ou par le départ de l'un des partenaires, est toujours élevé et il varie d'environ 30% dans le meilleur des cas (Franko, 1971 ; Killing, 1983 ; Gomes-Casseres, 1987 ; Kogut, 1989 ; Park & Russo, 1996 ; Hennart *et al.*, 1998) à plus de 50% dans le pire des cas (Harrigan, 1988 ; Bleeke & Ernst, 1991). Placée sous l'angle de la rationalité économique, cette situation n'a rien de paradoxal. Elle s'apparente ni plus, ni moins à une analyse coût/avantage d'une opération risquée mais présentant un bénéfice potentiel élevé pour les partenaires. Pourtant, à y regarder de plus près, la question du risque associé aux coentreprises, et plus spécifiquement celle de la probabilité d'échec de telles opérations, sont discutables (Kogut, 1991 ; Garrette & Dussauge, 1995 ; Reuer, 1997 & 1998 ; Hennart *et al.*, 1998). En effet, l'idée aujourd'hui communément admise de la coentreprise comme forme organisationnelle à haut risque ne repose que sur une compilation de données brutes relatives au nombre de dissolutions, de cessions ou d'acquisitions (on parle également d'« internalisations ») de coentreprise. Ces données brutes nous renseignent sur les modalités de fin des coentreprises mais ne nous disent rien sur les véritables motifs qui ont poussé l'un ou l'ensemble des partenaires à mettre un terme à leur alliance. En assimilant la dissolution, la cession ou l'acquisition de la coentreprise à un échec de l'alliance, il se crée une confusion entre modalités et motifs. Rapprocher la rupture d'une coentreprise d'un échec peut correspondre à une situation vraisemblable mais le diagnostic de l'échec ne peut découler uniquement du constat que l'un ou l'ensemble des partenaires ait décidé de mettre un terme à leur alliance.

Prenons l'exemple de trois coentreprises qui se sont terminées récemment : le premier exemple est celui de l'opérateur belge KPN Orange, dont l'un des partenaires, en l'occurrence



Orange, a cédé en décembre 2000 sa participation de 50% dans la coentreprise sur injonction de la Commission Européenne suite à l'acquisition d'Orange par France Telecom (cette acquisition ayant pour conséquence de créer une position concurrentielle dominante pour France Telecom en Belgique). Le deuxième exemple concerne le fabricant de papiers synthétiques, Arjobex, coentreprise formée par le groupe pétrolier BP et l'entreprise papetière Arjo Wiggins Appleton. Engagée dans une politique de recentrage sur ses activités pétrolières, BP a décidé de céder en milieu d'année 2001 toutes ses participations dans les filiales de fabrication de plastiques, au premier rang desquelles les 51% détenus dans Arjobex. Le troisième et dernier exemple est celui de PCC (Philips Consumer Communications), coentreprise créée par Philips et Lucent pour fabriquer des téléphones mobiles. Confrontés à des pertes massives, les deux partenaires ont rompu leur partenariat et fermé PCC en octobre 1998, un an à peine après sa création.

Qu'apprend-on de ces trois exemples ? En considérant ces exemples sans distinguer les modalités des motifs de fin de coentreprise, il s'ensuit que la cession de la participation d'Orange, celle de la participation de BP et la dissolution de PCC ne nous révèlent rien d'autre que trois constats d'échec. Pourtant, à la connaissance des motivations des partenaires, la réalité de ces échecs s'avère être plus complexe qu'il n'y paraît. Si l'état financier désastreux de PCC après seulement une année d'existence ne laisse planer aucun doute sur la volonté de Philips et Lucent d'arrêter une alliance malheureuse, il en va autrement des motivations des partenaires dans les cas de KPN Orange et d'Arjobex. En effet, peut-on conclure des cessions d'Orange et de BP qu'il s'agit là de deux échecs d'alliance ? Non car dans ces deux cas, la cession de la participation dans la coentreprise, et par voie de conséquence l'issue de cette dernière, sont provoquées par des facteurs extérieurs à l'alliance et à son fonctionnement : l'injonction de la Commission Européenne dans le cas de KPN Orange et la mise en place d'une stratégie de recentrage ciblant Arjobex dans le cas de BP. Autant de facteurs qui indiquent qu'en aucune manière, il y a eu échec de ces deux coentreprises. L'injonction de la Commission Européenne comme la stratégie de recentrage n'ont rien à voir avec les signes classiques révélateurs d'un échec des coentreprises (conflits et divergences entre partenaires, pertes, ou encore performance commerciale décevante).

S'appuyant sur ce dernier constat, l'objectif de cet article est de montrer que la fin d'une coentreprise n'est pas systématiquement synonyme d'échec mais recouvre également d'autres significations distinctes de l'échec. Plus précisément, la volonté d'explorer cette phase méconnue dans le cycle de vie des coentreprises nous a conduit à formuler les questions de



recherche suivantes : pour quelles raisons les partenaires d'une coentreprise mettent-ils fin à leur alliance ? Comment (selon quelles modalités) les partenaires mettent-ils fin à leur coentreprise ? Ces questions vont être traitées à partir de l'analyse d'un échantillon de 222 coentreprises interrompues entre janvier 1994 et décembre 2002 et impliquant au moins un partenaire européen. Au sein de cet échantillon, seuls les cas de « sortie » d'alliance (*i.e.*, les cessions de participation, dissolutions et scissions de coentreprise) ont été retenus.

Dans une première partie, le traitement des questions de recherche va nous conduire tout d'abord à analyser la littérature relative à la mesure du succès des coentreprises en reliant cette question à celle des motifs et modalités de fin des coentreprises, et ensuite à explorer les liens pouvant exister entre succès, motifs et modalités. Dans une deuxième partie, nous détaillerons la méthode de recueil des données ainsi que les caractéristiques de l'échantillon. Plus spécifiquement, cette deuxième partie sera consacrée à la description des catégories ou dimensions associées aux variables « motifs » et « modalités » de sortie des coentreprises. Dans une troisième partie, les liens entre motifs et modalités de fin des coentreprises seront identifiés à partir d'une analyse des correspondances. Les résultats de celle-ci seront discutés dans une quatrième partie.

## **2. SUCCÈS ET FIN DES COENTREPRISES**

La question du succès des coentreprises occupe une place unique au sein des diverses problématiques étudiées dans les recherches sur le thème des alliances. Qu'elle soit abordée comme une clé d'entrée ouvrant sur d'autres questions, notamment celles relatives au processus de management des alliances, ou qu'elle constitue le cœur de la recherche, cette question est incontournable dans la littérature. Cependant, plusieurs conceptions du succès des coentreprises coexistent et suscitent un débat sur la pertinence d'utiliser une mesure plutôt qu'une autre. Le choix d'opter pour une mesure exclusive du succès des coentreprises risque d'« orienter » le sens des résultats obtenus. Une analyse restrictive, focalisée sur une seule et unique mesure, laisse souvent planer un doute sur la réalité du constat de succès ou d'échec qui a été mis en lumière au niveau d'un échantillon de coentreprises ou d'une étude de cas. Aussi apparaît-il essentiel d'aborder la question du succès des coentreprises de la manière la plus large possible, en tenant compte bien entendu de la difficulté pour le chercheur d'accéder à certaines informations.

Trois conceptions distinctes du succès des coentreprises émergent de la littérature sur les alliances. Ces trois conceptions proviennent initialement d'une distinction qui s'opère entre



d'un coté, le succès analysée sous l'angle de la coentreprise et de l'autre, celui analysée sous l'angle des partenaires qui en sont les parties prenantes (*cf.* les « parents » de la coentreprise). Cette césure initiale entre le point de vue de la coentreprise et celui de ses parents nécessite d'être approfondie en y intégrant une distinction supplémentaire qui repose sur la nature unilatérale, bilatérale ou multilatérale de la vision de la coentreprise par rapport à ses parents. Cette vision correspond à celle adoptée par le chercheur ou par l'acteur qui va évaluer le succès de la coentreprise.

Une première conception du succès renvoie à une vision focalisée sur la coentreprise elle-même et excluant implicitement toutes les interactions avec ses parents. Dans cette vision unilatérale de la coentreprise, celle-ci fonctionne comme une entité organisationnelle détachée de ses parents : *la coentreprise est perçue comme une fin en soi plutôt que comme un moyen de satisfaire les objectifs plus larges de ses parents* (Reuer, 1997 : 5). La mesure du succès qui est privilégiée dans ce cas est la longévité des coentreprises. Utiliser la longévité comme un « proxy » du succès a été la première démarche d'étude du succès des coentreprises et elle reste aujourd'hui dominante dans la littérature. L'étude de Franko en 1971 apparaît comme le point de départ de tout un courant de recherches s'articulant plus ou moins autour de méthodologies d'analyse de survie (Elandt-Johnson & Johnson, 1980) et considérant qu'*il y a une corrélation positive et forte entre la performance, la durée et la survie des coentreprises* (Pearce, 1997 : 203). Sur la base d'un échantillon de 1100 coentreprises formées entre 1961 et 1968 par des entreprises américaines investissant à l'étranger, Franko (1971) a obtenu un taux d'échec de 28,5%. Ce taux d'échec a été mesuré à partir de l'identification de trois types de modification dans la structure du capital des coentreprises durant la période analysée : 1/ tout d'abord, le partenaire américain accroît sa participation dans la coentreprise à plus de 95%, et par conséquent la transforme en filiale. Cette situation s'apparente à une modalité de rupture de coentreprise que l'on peut qualifier d'acquisition ou d'« internalisation » de la coentreprise. 2/ Ensuite, le partenaire américain accroît sa participation dans la coentreprise mais à un niveau inférieur à 95%. 3/ Finalement, le partenaire américain cède l'intégralité de sa participation à son partenaire ou l'ensemble des partenaires s'accorde pour dissoudre la coentreprise. Cette situation correspond à une autre modalité de fin de coentreprise qui est la sortie de la coentreprise. Sur ces trois types de modification dans la structure du capital, une seule situation ne correspond pas *stricto sensu* à la définition de la fin d'une coentreprise (*cf.* type 2/) car dans ce cas, la coentreprise continue d'exister essentiellement sous la même forme qu'avant la modification du capital. Cette étude est un point de départ mais elle sert



également de référence à toute une série d'études qui vont reprendre intégralement (Killing, 1983 ; Beamish, 1985 ; Lee & Beamish, 1995 ; Blodgett, 1992 ; Hennart *et al.*, 1999) ou adapter légèrement (Kogut, 1998, 1989 et 1991 ; Park & Russo, 1996 ; Park & Ungson, 1997 ; Hennart *et al.*, 1998 ; Yuwei, 1998) la méthodologie d'analyse et les variables de mesure de l'échec présentées précédemment. La principale adaptation réalisée par rapport à l'étude de Franko (1971) concerne l'étendue des variables de mesure de l'échec. Ainsi, certaines études ont resserré la mesure de l'échec en ne conservant que les modalités d'acquisition et/ou de sortie des coentreprises. C'est le cas des études de Kogut (1998 et 1991), de Park & Russo (1996) et de Yuwei (1998) dans lesquelles l'échec des coentreprises est mesuré par le nombre de dissolutions et d'acquisitions. De leur côté, Hennart *et al.* (1998) ont choisi de mesurer l'échec par les sorties (cessions et dissolutions) de coentreprise. Kogut (1989) et Park & Ungson (1997) ont pour leur part limité la mesure de l'échec aux seules dissolutions. Parmi ces études mesurant le succès ou l'échec des coentreprises à partir du critère de leur longévité, certaines ont cherché à identifier les motifs de rupture de l'alliance. Les raisons les plus fréquemment invoquées sont soit la détérioration de ce que Geringer & Hebert (1991) ont appelé les mesures objectives et financières de succès – *i.e.*, les indicateurs traditionnels de performance économique et financière (*cf.* ROI et ROE) – soit l'existence de conflits et de divergences graves entre partenaires quant à la stratégie et/ou au fonctionnement de la coentreprise (Franko, 1971 ; Killing, 1983).

Une deuxième conception du succès s'inscrit dans le contexte d'une coentreprise mise en relation avec ses parents et leurs objectifs. Les partenaires ont besoin de la coentreprise pour réaliser leurs objectifs et celle-ci n'a pas d'autre finalité que de satisfaire ces objectifs. Dans cette vision bilatérale, la coentreprise perd toute sa substance stratégique propre pour ne devenir qu'un objet éphémère au service de la stratégie des partenaires. La mesure du succès qui est privilégiée dans ce cas est la réalisation des objectifs des partenaires, ce qui explique la nature fondamentalement provisoire des coentreprises. Elles naissent à la suite de l'apparition d'objectifs spécifiques chez les futurs partenaires et disparaissent avec leur réalisation ou leur non-réalisation. La rupture de l'alliance revêt ici une double signification : c'est un échec s'il y a non-réalisation des objectifs et un succès s'il y a réalisation des objectifs. Le succès de la coentreprise pour l'un ou l'ensemble des partenaires, associé à la rupture de celle-ci, est une idée qui a été développée tout particulièrement par Hamel *et al.* (1989) et Hamel (1991) dans le contexte des alliances nouées dans une optique d'appropriation de certaines compétences du partenaire : *bien qu'ils ne l'admettent pas toujours, plusieurs partenaires perçoivent*



*clairement leur alliance comme une forme transitoire dont l'objet premier est l'« internalisation » des compétences du partenaire* (Hamel, 1991 : 86). Dans cette optique de course à l'apprentissage (Hamel *et al.*, 1989), la fin de la coentreprise est considérée comme la preuve d'un apprentissage réussi pour l'un ou l'ensemble des partenaires, plutôt que comme une alliance ratée. Il ressort de ces travaux que la coentreprise n'est qu'une étape transitoire menant à d'autres formes d'acquisition et de développement de compétences – en l'occurrence, le marché et la hiérarchie (Williamson, 1975) – et dont la rupture signifie un retour au marché dans le cas d'une cession ou d'une dissolution de la coentreprise ou un retour à la hiérarchie dans le cas d'une acquisition.

Une troisième conception du succès renvoie au contexte de maillage des relations existant entre les différentes filiales, acquisitions et coentreprises de chaque partenaire et dans lequel la coentreprise étudiée va s'insérer. Au sein des partenaires, chaque ensemble coordonné de ces différentes relations entre entités organisationnelles constitue autant de métiers sur lesquels l'entreprise construit sa croissance. A ce titre, la coentreprise trouve sa place et occupe une fonction particulière dans le portefeuille de métiers de chaque partenaire. Dans cette vision multilatérale, la coentreprise ne peut être appréhendée indépendamment des autres éléments qui constituent ensemble un métier. Le sort de la coentreprise est ici lié à des choix de politique générale des partenaires qui dépassent le seul cadre de la coentreprise. Par un mécanisme de cercles concentriques, ce sont les choix de politique générale, notamment ceux de recentrage et de désendettement, qui vont réduire la surface du portefeuille de métiers et ainsi, remettre en question la place de la coentreprise au sein de ce portefeuille. La mesure du succès qui est privilégiée dans ce cas est la place – périphérique ou centrale – de la coentreprise au sein du portefeuille de métiers de chaque partenaire. La fin de la coentreprise prend ici une signification qui n'a pas de relation directe avec le succès ou l'échec de celle-ci. La décision de mettre un terme à l'alliance est la conséquence d'un choix de recentrage ou de désendettement dont la motivation première ne se trouve pas au niveau du fonctionnement de l'alliance. En ce qui concerne la coentreprise touchée, il en est du désendettement comme du recentrage car le choix se portera sur celle qui se situe à la périphérie du portefeuille de métiers (*i.e.*, la plus éloignée de ce que le partenaire considère comme étant son ou ses cœurs de métier).

Le Tableau 1 synthétise les trois mesures du succès, renvoyant chacune à une conception particulière – unilatérale, bilatérale ou multilatérale – des coentreprises, ainsi que leur signification dans les cas de rupture de l'alliance. Le Tableau 1 fait également correspondre à

chaque mesure du succès, les motifs et les modalités spécifiques de fin de coentreprise. Dans chacun des trois cas, ceci permet de décrire d'un côté, les raisons ayant motivé l'un ou l'ensemble des partenaires à mettre un terme à une alliance et de l'autre, les modalités choisies dans cette optique. Il est d'ailleurs possible d'aller au-delà de la simple description dissociée des motifs et modalités de fin de coentreprise et d'entrevoir les relations existant entre motifs et modalités. En ce qui concerne les sorties d'alliance, Hennart *et al.*, (1998 : 383) ont ainsi suggéré qu'*il était important de distinguer les sorties par cession de celles par liquidation [ou dissolution] car leurs déterminants et leurs implications étaient distincts*. La dissolution est généralement considérée comme la suite logique d'un mauvais fonctionnement de la coentreprise (*cf.* conflits entre partenaires, performance économique et financière décevante), ce qui n'est pas le cas de la cession. Cette dernière est privilégiée dans les cas où la coentreprise connaît une évolution périphérique dans le portefeuille de métiers de l'un des partenaires. La cession est alors la conséquence d'une politique de recentrage ou de désendettement. Dans le cas du recentrage notamment, l'entreprise qui décide de céder sa participation ne craint pas de renforcer son partenaire car il abandonne le métier concerné par l'alliance ; et ainsi, la position concurrentielle de son ex-partenaire dans ce métier ne l'inquiète plus. S'il apparaît qu'une modalité précise de fin de coentreprise pouvait être reliée spécifiquement aux motifs de mauvais fonctionnement de la coentreprise, de recentrage et de désendettement, Hamel *et al.* (1989) et Hamel (1991) ont montré que dans le contexte des alliances nouées dans une optique d'appropriation de certaines compétences du partenaire, la rupture de l'alliance ne se faisait pas d'une manière plutôt qu'une autre.

Tableau 1 : Succès et Fin des Coentreprises (Conceptions et Mesures)

<i>Conception de la coentreprise</i>	Unilatérale	Bilatérale	Multilatérale
<i>Unité d'analyse</i>	Coentreprise uniquement	Coentreprise et ses parents	Coentreprise dans le portefeuille des métiers de chaque partenaire
<i>Mesure du succès</i>	Longévité de la coentreprise	Réalisation des objectifs des partenaires	Pertinence de la place de la coentreprise dans le portefeuille des métiers de chaque partenaire
<i>Signification de la rupture</i>	Echec	Echec (non-réalisation des objectifs) ou succès (réalisation des objectifs)	Ni échec, ni succès
<i>Motifs de rupture</i>	Conflits entre partenaires, performance économique et financière décevante de la coentreprise	Réalisation ou non-réalisation des objectifs des partenaires	Recentrage, désendettement des partenaires
<i>Modalités de rupture</i>	Dissolution	Acquisition, cession, dissolution	Cession

### 3. MÉTHODOLOGIE ET ECHANTILLON DE RECHERCHE

Les raisons qui peuvent inciter l'un ou l'ensemble des partenaires d'une coentreprise à mettre fin à leur alliance ainsi que les modalités de rupture choisies ont été analysées à partir d'un



échantillon de 222 coentreprises interrompues entre janvier 1994 et décembre 2002. Cet échantillon est le résultat d'un processus de sélection d'annonces issues des quotidiens *Les Echos*, *La Tribune*, *The Wall Street Journal Europe* et *The Financial Times*. Ces annonces concernaient uniquement la publication d'informations relatives aux cas de « sortie » d'alliance (*i.e.*, les annonces de cession de participation, de dissolution et de scission de coentreprise), impliquant au moins un partenaire européen (*i.e.*, dont le siège social est situé dans l'un des pays de l'Union Européenne). Les entreprises européennes identifiées dans ces annonces pouvaient se trouver impliquées soit en tant que partenaire cédant sa participation, soit en tant que partenaire co-participant à la dissolution ou à la scission de sa coentreprise.

Les motifs ainsi que les modalités propres à chaque annonce de sortie de coentreprise ont été déduits directement à partir de l'article de presse. Lorsque ces informations n'étaient pas disponibles dans l'article de presse, elles ont été recherchées sous la rubrique « archive et presse » du site Internet des entreprises européennes impliquées. Dans le cas où les informations présentes dans le site Internet étaient insuffisantes, le service « communication » de ces entreprises a été contacté afin de nous renseigner sur les informations manquantes ou de nous diriger vers une personne susceptible de répondre à nos questions. D'autres informations ont également été collectées concernant les coentreprises (*cf.* longévité, nature domestique, européenne ou internationale, répartition du capital entre les partenaires, objectif stratégique, zone géographique des opérations et secteur d'activité).

Les Tableaux 2 et 3 proposent une description détaillée de l'échantillon de travail en regard des caractéristiques des 222 coentreprises qui se sont terminées, de leur motif et de leur modalité de fin.



Tableau 2 : Caractéristiques des Coentreprises de l'Echantillon

Nature	Nombre de coentreprises (%)
Domestique	39 cas (17,6%)
Européenne	85 cas (38,3%)
Internationale	98 cas (44,1%)
Répartition du capital	
Minorité/majorité	88 cas (39,7%)
50/50	134 cas (60,3%)
Stratégie de croissance	
Concentration	94 cas (42,3%)
Internationalisation	73 cas (32,9%)
Diversification	55 cas (24,8%)
Secteur d'activité	
Chimie	26 cas (11,7%)
Services financiers	24 cas (10,8%)
Télécommunications (Opérateur)	21 cas (9,5%)
Pharmacie	12 cas (5,4%)
Equipement automobile	10 cas (4,5%)
Divers	129 cas (58,1%)
Zone géographique des opérations	
Asie (hors Japon)	24 cas (10,8%)
Japon	6 cas (2,7%)
Europe de l'Est	6 cas (2,7%)
Union Européenne (dans sa totalité)	44 cas (19,8%)
Pays de l'Union Européenne	70 cas (31,5%)
Amérique du Nord	11 cas (5%)
Amérique du Sud	6 cas (2,7%)
Afrique	4 cas (1,8%)
Australie	1 cas (0,5%)
Globale	50 cas (22,5%)

Le Tableau 2 apporte des précisions quant aux caractéristiques des 222 coentreprises sélectionnées dans notre échantillon. En ce qui concerne la nature des coentreprises, il apparaît que les coentreprises européennes (associant des partenaires européens mais qui ne proviennent pas du même pays au sein de l'Union Européenne) et internationales (associant des partenaires européens et non européens) dominent dans l'échantillon (82,4% des cas). Les partenaires détenteurs de 50% du capital sont les plus nombreux au sein de l'échantillon (60,3% des cas). Il s'ensuit que les cessions et dissolutions de coentreprise semblent être importantes et significatives pour les coentreprises « du type 50/50 ». Ce dernier constat relance un débat classique, lancé dans les années 1980 (Killing, 1983 ; Gomes-Casseres, 1987 ; Shenkar & Zeira, 1990 ; Bleeke & Ernst, 1991) et visant à évaluer, sans toutefois apporter de réponses définitives, l'impact de la structure du capital des coentreprises sur leur instabilité et leur issue. A la différence des autres caractéristiques présentées dans le Tableau 2, la stratégie de croissance associée à la coentreprise a été construite à partir d'une interprétation des informations disponibles dans l'article de presse. En reprenant les stratégies de croissance définies par Ansoff (1965), trois types de stratégie de croissance associée à la coentreprise ont été identifiés : la première stratégie de croissance, qualifiée de



« concentration », correspond pour les partenaires à un investissement intra-sectoriel (*i.e.*, dans un secteur d'activité ou dans un métier identique à celui ou ceux dans lesquels les partenaires sont traditionnellement positionnés), réalisé essentiellement dans l'optique de bénéficier d'économies d'échelle et d'un effet de taille. La deuxième stratégie de croissance, qualifiée d'« internationalisation », correspond à un investissement dans une nouvelle zone géographique mais celui-ci se fait néanmoins dans un métier identique à celui dans lequel les partenaires européens sont traditionnellement positionnés. La troisième stratégie de croissance, qualifiée de « diversification », correspond à un investissement inter-sectoriel (*i.e.*, dans un secteur d'activité différent). La recherche d'un effet de taille et l'internationalisation sont les deux principales motivations stratégiques affichées par les partenaires européens pour leur coentreprise. En ce qui concerne les secteurs d'activité dans lesquels ces coentreprises ont opéré, seuls ceux qui ont les plus fortes fréquences ont été présentés dans le Tableau 2. Ainsi, certains secteurs se distinguent tout particulièrement en raison de leur niveau important de fin de coentreprises : c'est le cas des secteurs chimique, pharmaceutique, des services financiers, des équipementiers de l'automobile et des opérateurs de télécommunications. Le champ géographique couvert par les coentreprises étudiées est assez ciblé : la moitié des coentreprises concernent des opérations européennes (soit un pays de l'Union Européenne, soit l'Union Européenne dans sa totalité). Les cessions et dissolutions apparaissent également significatives pour les coentreprises ayant un champ international d'opérations (22,5% des cas). Un profil-type de la coentreprise cédée ou dissoute ressort de notre échantillon : il s'agit d'une alliance européenne, voire internationale, de type 50/50, opérant dans les télécommunications, les services financiers ou la chimie, principalement dans l'Union Européenne, et dont l'objectif est d'obtenir un effet de taille ou de s'ouvrir de nouveaux marchés.

Tableau 3 : Motifs et Modalités de Fin des Coentreprises de l'Echantillon

Motifs de rupture	Nombre de coentreprises (%)
Conflits et divergences entre les partenaires (échec global)	26 cas (11,7%)
Objectifs commerciaux non atteints (échec commercial)	24 cas (10,8%)
Synergies absentes (échec économique et industriel)	14 cas (6,3%)
Pertes (échec financier)	32 cas (14,4%)
Recentrage du (ou des) partenaire(s) européen(s)	68 cas (30,6%)
Désendettement du (ou des) partenaire(s) européen(s)	25 cas (11,3%)
Injonction de la Commission Européenne	7 cas (3,2%)
Exercice d'une option d'achat post-acquisition	10 cas (4,5%)
Exercice d'une option de fermeture post-acquisition	4 cas (1,8%)
Exercice d'une option de vente/d'achat non motivée	12 cas (5,4%)
Modalités de rupture	
Dissolution	26 cas (11,7%)
Cession au partenaire	146 cas (65,8%)
Cession totale	12 cas (5,4%)
Cession à un tiers	15 cas (6,8%)
Scission	23 cas (10,4%)

Le Tableau 3 présente les motifs ainsi que les modalités propres à chaque cas de sortie de coentreprise observés dans notre échantillon. Aucune grille *a priori* n'a été utilisée pour classer les motifs et modalités identifiés. Les différentes catégories (de motifs et de modalités) présentes dans le Tableau 3 ont été construites *a posteriori* en effectuant des regroupements logiques à partir des informations disponibles. En ce qui concerne les motifs de sortie, ceux-ci peuvent être regroupés en grandes catégories : échec de la coentreprise (*cf.* conflits et divergences entre les partenaires, objectifs commerciaux non atteints, synergies absentes et pertes), choix de politique générale des partenaires (*cf.* recentrage et désendettement), sortie involontaire (*cf.* injonction de la Commission Européenne, exercice d'une option d'achat post-acquisition et exercice d'une option de fermeture post-acquisition) et exercice d'une option de vente (par le partenaire sortant) ou d'achat (par le partenaire restant) non motivée. Le recentrage est le motif qui est le plus fréquemment invoqué par les partenaires (30,6% des cas) pour justifier la sortie d'une coentreprise. Pris sous ses différentes formes, le motif de l'échec de la coentreprise représente plus de 40% de l'ensemble des motifs invoqués (43,2%



des cas). En comparant cette proportion avec celle relative aux autres motifs, il ressort que, dans le cadre particulier de notre échantillon, l'échec de la coentreprise est loin d'être la seule raison significative motivant les partenaires à interrompre l'alliance. Le pourcentage cumulé de cas de recentrage, de désendettement et de sortie involontaire dépasse celui des différents cas d'échec. Dans le cas des décisions de recentrage et de désendettement, celles-ci se situent au cœur des préoccupations de politique générale de chaque partenaire. « Extérieures » à l'alliance, elles sont que très rarement en relation avec ses résultats et son fonctionnement, à la différence des décisions de sortie d'alliance qui sont exclusivement motivées par l'échec de cette dernière. Dans le cas des sorties involontaires, la sortie des partenaires (par cession de parts ou dissolution de la coentreprise) a été contrainte ou forcée et ne peut être considérée comme la conséquence de l'échec de la coentreprise. Cette contrainte peut être exercée par la Commission Européenne ou par l'autre partenaire qui va faire usage d'une option d'achat ou de fermeture. L'injonction de la Commission Européenne est un premier motif de cession involontaire qui a été rencontré plusieurs fois dans notre échantillon (3,2% des cas) et qui est déclenché si la coentreprise participe à la création d'une position dominante pour l'un des partenaires (cela a été le cas de la cession de la participation d'Orange dans la coentreprise belge KPN Orange suite à l'acquisition d'Orange par France Telecom). L'exercice d'une option d'achat (4,5% des cas) ou de fermeture (1,8% des cas) post-acquisition est le deuxième motif de sortie involontaire. Dans ce cas, l'un des partenaires peut décider d'exercer sous certaines conditions une option d'achat ou de fermeture qui a été définie initialement dans le contrat de coentreprise<sup>1</sup> (cela a été le cas de la coentreprise Thomson Marconi Sonar dont l'un des partenaires, en l'occurrence Thales, a décidé d'activer une option d'achat de la coentreprise suite à l'acquisition de son partenaire GEC Marconi par Bae Systems).

Dans le prolongement de ce qui vient d'être présenté, il convient de nous interroger sur la pertinence du constat du taux d'échec important des coentreprises qui est communément admis dans la littérature sur les alliances. A la lueur des différents motifs identifiés dans le Tableau 3 et de leur proportion relative, le taux d'échec des coentreprises, mesuré par la dissolution de la coentreprise et/ou par le départ de l'un des partenaires et compris dans une fourchette allant d'environ 30% (Franko, 1971 ; Killing, 1983 ; Gomes-Casseres, 1987 ; Kogut, 1989 ; Park & Russo, 1996 ; Hennart *et al.*, 1998) à plus de 50% des cas (Harrigan, 1988 ; Bleeke & Ernst, 1991), est discutable. En transposant les résultats du Tableau 3 aux

---

<sup>1</sup> Pour une discussion des différentes options (achat, vente et fermeture) attachées aux coentreprises, il faut se reporter à Kogut (1991).



études empiriques précédentes, le taux d'échec identifié à partir des motifs, et non plus uniquement à partir des seules modalités de sortie, se situerait plutôt dans une fourchette comprise entre 15% et 25%. Le taux d'échec avéré serait ainsi moitié moins important que ce qu'il était précédemment. Cette analyse de l'issue des alliances à partir des motifs de sortie mériterait d'être approfondie car si les résultats présentés ici étaient confirmés, cela se traduirait par la disparition d'un des traits distinctifs des coentreprises par rapport aux autres formes d'organisation : leur taux d'échec important. Il faut également noter que si ces résultats étaient confirmés, ils permettraient de faire ressortir une autre vision de l'alliance, telle celle, à contre-courant de la littérature, de Garrette & Dussauge (1995 : 257) qui concluait leur ouvrage sur les stratégies d'alliance en insistant sur le fait que *dans une grande majorité de cas, les alliances atteignent [...] les objectifs explicites pour la réalisation desquels elles ont été formées.*

En ce qui concerne les modalités de sortie, celles-ci peuvent être regroupées en deux catégories : la fermeture ou la liquidation (*cf.* scission et dissolution) et la cession (*cf.* cession au partenaire, vente de la coentreprise dans sa totalité à un tiers et cession de la part d'un des partenaires à un tiers). La cession au partenaire est de loin la modalité la plus fréquemment utilisée par les partenaires sortant (65,8% des cas). Les deux modalités de fermeture de la coentreprise représentent un peu moins d'un quart de l'ensemble des modalités identifiées. Le rapport cession (78% des cas)/liquidation (22% des cas) obtenu dans notre échantillon est différent de celui de Hennart *et al.* (1998) – rapport cession (67% des cas)/liquidation (33% des cas) – et de celui de Gomes-Casseres (1987) – rapport cession (86% des cas)/liquidation (14% des cas) –.

Il découle des résultats du Tableau 3 que la coentreprise disparaît que rarement en tant qu'organisation. Plutôt que de disparaître complètement, celle-ci se transforme soit en filiale, soit en alliance renouvelée par l'arrivée d'un nouveau partenaire.

#### **4. QUELS LIENS ENTRE MOTIFS ET MODALITES DE FIN DES COENTREPRISES ?**

L'association entre motifs et modalités de fin des coentreprises et plus particulièrement, les liens ou correspondances existants entre les catégories décrivant chacune des deux variables, ont été identifiés à partir d'une analyse des correspondances.



Cette méthode particulière d'analyse des données a été définie par Clausen (1998 : 2) comme celle permettant d'*analyser l'association entre deux ou plusieurs variables qualitatives à partir d'une représentation des catégories de chaque variable par des points dans un plan factoriel ayant peu de dimensions*. Cette méthode a connu un développement important dans les Sciences Sociales, essentiellement grâce aux travaux de Benzécri & Benzécri (1973). Celle-ci est bien adaptée aux études exploratoires dans lesquelles le raisonnement inductif est privilégié. A la différence d'autres méthodes statistiques, le recours à une analyse des correspondances n'est pas conditionné par la présence au préalable d'un modèle spécifiant les relations entre variables ; l'objectif de cette analyse étant justement de faire ressortir la structure jusqu'alors sous-jacente des relations entre variables.

L'analyse des correspondances a été réalisée sur l'échantillon des 222 coentreprises qui se sont terminées entre 1994 et 2002. Le Tableau 4 indique les valeurs propres de l'analyse, leur proportion respective d'inertie expliquée ainsi que le cumul de cette proportion. Le nombre de valeurs propres est égal au nombre total de dimensions dans le plan factoriel. Il est déterminé par le nombre minimum de  $(I-1, J-1)$ , où I et J correspondent au nombre de catégories de chaque variable présente dans l'analyse (de Lagarde, 1983). Les deux variables qualitatives analysées, « motifs » et « modalités » de fin des coentreprises, étant caractérisées respectivement par 5 et 10 catégories (*cf.* Tableau 3), le nombre total de valeurs propres est donc égal à quatre. La présentation des valeurs propres donne une indication de la qualité de la représentation fournie par chaque dimension factorielle. Celle-ci est aussi exprimée en pourcentage de l'information expliquée par chaque dimension (*cf.* inertie expliquée). L'inertie expliquée et le cumul de celle-ci sont nécessaires pour déterminer le nombre final de dimensions à retenir. Il est d'usage de se fixer un seuil d'inertie à dépasser (70% ou 75% en général) ou de chercher la dimension qui présente un saut brutal de l'inertie et de ne retenir que les dimensions précédentes (Green, 1978).

Le Tableau 4 montre que les deux premières dimensions expliquent ensemble 85,2% de l'inertie totale. Que cela soit en appliquant la règle du seuil à 70 ou 75% ou celle du plus grand saut, il ressort de cette analyse des correspondances que seules deux dimensions sont nécessaires et suffisantes pour représenter et tester les liens entre les catégories de chaque variable.

Tableau 4 : Valeurs Propres, Proportion d'Inertie Expliquée et Cumulée

<i>Dimension</i>	<i>Valeur propre</i>	<i>Inertie expliquée</i>	<i>Inertie cumulée</i>
1	0,337	62,2%	62,2%
2	0,125	23%	85,2%
3	0,043	8%	93,2%
4	0,037	6,8%	100%

Le Tableau 5 présente la construction des deux dimensions factorielles à partir des catégories des deux variables qualitatives. Il est composé des coordonnées de chaque catégorie sur les deux dimensions, des contributions (en %) de chaque catégorie à l'inertie des dimensions et des contributions (en %) du plan factoriel à deux dimensions à l'inertie de chaque catégorie. Chacune de ces trois informations aide à la construction et surtout à l'interprétation des dimensions du plan factoriel. Tout d'abord, les coordonnées permettent de retrouver la position de chaque catégorie sur les deux dimensions ; ensuite, les contributions de chaque catégorie à l'inertie des dimensions apportent une évaluation de l'importance d'une catégorie dans la détermination d'une dimension factorielle par rapport aux autres catégories ; finalement, les contributions du plan factoriel à deux dimensions à l'inertie de chaque catégorie donnent une évaluation de la qualité globale de la représentation des catégories dans le plan factoriel.

Tableau 5 : Coordonnées et Contributions

<i>Variables</i>	<i>Coordonnées</i>		<i>Contributions des catégories</i>		<i>Contributions du plan</i>
	<i>Dimension 1</i>	<i>Dimension 2</i>	<i>Dimension 1</i>	<i>Dimension 2</i>	
<i>Motifs de rupture</i>					
Conflits et divergences entre les partenaires (échec global)	-0,136	0,578	4%	11,1%	71,2%
Objectifs commerciaux non atteints (échec commercial)	-0,618	0,829	7,1%	21%	80,4%
Synergies absentes (échec économique et industriel)	-1,651	-0,539	29,6%	5,2%	96,5%
Pertes (échec financier)	0,33	0,801	2,7%	26,2%	81,4%
Recentrage du (ou des) partenaire(s) européen(s)	0,378	-0,37	7,5%	11,9%	70,8%
Désendettement du (ou des) partenaire(s) européen(s)	0,365	-0,472	2,6%	7,1%	54,2%
Injonction de la CE	-0,232	0,289	0,3%	0,7%	45,8%
Exercice d'une option d'achat post-acquisition	0,584	-0,693	2,6%	6,1%	88,2%
Exercice d'une option de fermeture post-acquisition	-3,768	-1,047	44,1%	5,6%	99,8%
Exercice d'une option de vente/d'achat non motivée	0,577	-0,577	3,1%	5,1%	59,8%
<i>Modalités de rupture</i>					
Dissolution	-0,152	1,556	0,5%	80,3%	97,3%
Cession au partenaire	0,335	-0,204	12,7%	7,7%	89,9%
Cession totale	0,376	-0,612	1,3%	5,7%	23,6%
Cession à un tiers	0,056	0,343	0%	2,2%	7,9%
Scission	-2,189	-0,37	85,5%	4%	100%

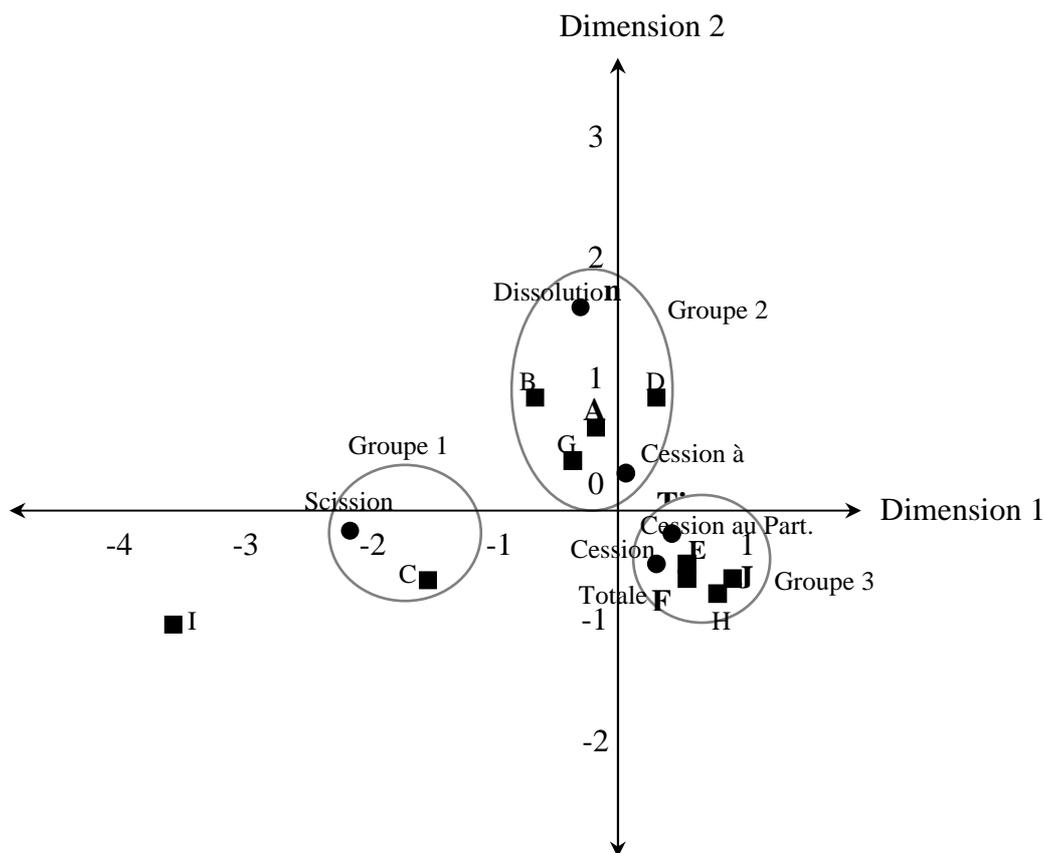
L'analyse des contributions du plan factoriel montre que la plupart des catégories sont bien représentées dans le plan à deux dimensions. Seules les catégories « injonction de la



Commission Européenne », « cession totale » et « cession à un tiers » sont mal représentées. Il ressort de l'analyse des contributions des catégories que : 1/ les catégories « scission », « exercice d'une option de fermeture post-acquisition » et « synergies absentes (échec économique et industriel) » sont par ordre d'importance les plus représentatives de la dimension factorielle 1, 2/ les catégories « dissolution », « pertes (échec financier) » et « objectifs commerciaux non atteints (échec commercial) » sont par ordre d'importance les plus représentatives de la dimension factorielle 2. En faisant ressortir les contributions les plus significatives des catégories ainsi que leurs coordonnées dans le plan factoriel, il est possible de préciser la nature des deux dimensions. Ainsi, la signification des dimensions factorielles semble être déterminée davantage par les modalités que par les motifs de rupture de l'alliance : la plus forte contribution à l'inertie de la dimension 1 provient de la catégorie « scission » (avec 85,5% de contribution) et l'inertie de la dimension 2 est expliquée essentiellement par la catégorie « dissolution » (avec 80,3% de contribution).

Le plan factoriel étant défini, il est désormais possible d'explorer les liens existants entre les différentes catégories décrivant les motifs et modalités de fin des coentreprises. Ces liens vont être établis à partir de la mise en évidence visuelle des proximités de certaines catégories au sein d'une représentation graphique. La Figure 1, représentant graphiquement une carte d'analyse des correspondances, détaille la position de l'ensemble des catégories des deux variables dans ce plan factoriel.

Figure 1 : Carte d'Analyse des Correspondances



Légende (Motifs) : A *Conflits*, B *Performance Commerciale*, C *Synergies*, D *Pertes*, E *Recentrage*, F *Désendettement*, G *Injonction CE*, H *Option d'Achat Post-Acquisition*, I *Option de Fermeture Post-Acquisition* et J *Option de Vente/d'Achat Internalisation*

La carte de l'analyse des correspondances fait apparaître trois groupes distincts de catégories. Chaque groupe émergent est une combinaison de catégories des deux variables. Il découle de ce premier constat que les modalités de sortie d'une alliance ne sont pas indépendantes des motifs qui ont poussé les partenaires à mettre fin à cette alliance. Ainsi, scinder une coentreprise, la dissoudre ou la céder n'est pas un choix qui se fait au hasard, au gré des négociations entre partenaires ou des opportunités qui se présentent aux partenaires sortant. Il se dessine dans cette carte des comportements communs, des grandes tendances en matière de sortie d'alliance. Cela nous incite à écarter l'idée de partenaires désinvestissant dans la confusion et l'improvisation, et à envisager plutôt l'existence d'une stratégie de sortie qu'il conviendrait de définir. Cette stratégie émerge distinctement lorsque les correspondances significatives sont établies, entre d'un côté des motivations diverses de sortie allant de l'échec de la coentreprise au recentrage, et de l'autre des modalités alternatives de sortie.



Le premier groupe (*cf.* groupe 1) associe les catégories « scission » et « synergies absentes (échec économique et industriel) ». Ce groupe réunit des coentreprises qui se trouvent en situation d'échec et dont l'issue se concrétise par un partage des actifs entre les partenaires. Dans ce cas, il y a correspondance entre scission et échec de la coentreprise. Plus précisément, le choix de mettre fin à la coentreprise en la scindant est motivé par un échec économique et industriel de la coentreprise. Cela concerne avant tout des coentreprises formées pour réaliser des synergies industrielles et des économies d'échelle que les partenaires, individuellement, n'auraient pas pu obtenir. La décision de ne pas prolonger la collaboration est prise par des partenaires déçus par les résultats de la coentreprise en la matière, mais qui souhaitent poursuivre l'activité de la coentreprise en récupérant une partie de ses actifs. Dans ce contexte, la volonté souvent affichée par les partenaires est de revenir à la situation industrielle et commerciale qui prévalait avant la création de la coentreprise. Pour des partenaires en situation d'échec mais désireux de conserver leur activité, la scission s'impose comme le mode de sortie le plus approprié.

Dans le premier groupe, l'acception de l'échec était restreinte et focalisée sur l'échec économique et industriel de la coentreprise. Dans le groupe 2, on est également en présence de coentreprises en situation d'échec mais celui-ci recouvre ici plusieurs réalités : les cas de conflits et divergences entre les partenaires (échec global) côtoient les coentreprises pour lesquels les objectifs commerciaux fixés n'ont pas été atteints (échec commercial) ou celles en pertes récurrentes (échec financier). Le groupe 2 réunit ainsi une grande majorité de cas d'échec auxquels il faut ajouter les alliances interrompues sur injonction de la Commission Européenne. Si la volonté des partenaires de maintenir l'activité était claire dans le groupe 1, il n'en est rien dans le groupe 2 où le choix de fermeture ou de dissolution des coentreprises domine largement. Au sein de ce groupe, la catégorie « cession à un tiers » est exclue de l'analyse des liens entre catégories en raison de sa très faible qualité de représentation dans le plan factoriel (*cf.* Tableau 5). Il est intéressant de noter que la dissolution, qui est le mode de sortie dominant dans les situations d'échec, correspond aussi au contexte spécifique des partenaires contraints par la Commission Européenne de mettre fin à leur coentreprise.

A la différence des groupes 1 et 2, le groupe 3 associe des coentreprises interrompues pour des raisons qui se situent non pas au niveau de l'alliance, mais au niveau des partenaires et de leur stratégie de portefeuille : il s'agit d'alliances terminées car celles-ci ont été touchées, individuellement ou collectivement avec d'autres filiales d'un même groupe, par la mise en œuvre d'un plan de recentrage ou de désendettement. A ces raisons s'ajoute celle de



l'exercice par l'un des partenaires d'une option de vente ou d'achat de la coentreprise. On trouve notamment dans ce groupe les cas d'option d'achat exercée lorsque l'un des partenaires est racheté ou lorsque celui-ci s'engage dans une acquisition non prévue. Si l'origine de la décision n'est pas la même, les groupes 2 et 3 présentent néanmoins un point commun qui est la volonté des partenaires de ne pas maintenir l'activité de la coentreprise. Cette volonté commune ne se traduit cependant pas par l'adoption d'un même mode de sortie de l'alliance. En effet, des préoccupations différentes guident les partenaires des groupes 2 et 3 : dans le groupe 2 où la dissolution l'emporte sur les autres modes de sortie, les partenaires cherchent avant tout à limiter les conséquences négatives pour eux-mêmes de l'échec de l'alliance et à éviter que la situation ne se dégrade davantage, tandis que dans le groupe 3 où la cession au partenaire domine, les préoccupations sont essentiellement de nature juridique (obligation de vente ou d'achat de la coentreprise) ou financière (désir de réaliser une bonne opération financière).

## 5. DISCUSSION ET CONCLUSION

Analyser individuellement puis conjointement les variables mesurant les motifs et modalités de sortie d'alliance apporte un éclairage supplémentaire à cette phase particulière et critique qu'est la fin de vie d'une alliance. Différents constats ressortent de cette analyse. Certains confirment des études et hypothèses antérieures, d'autres renvoient à des situations et relations nouvelles. Dans sa dimension confirmatoire, ce papier montre tout d'abord que la fin d'une coentreprise peut être la conséquence d'un échec de l'alliance, mais peut également recouvrir d'autres significations distinctes de l'échec (Kogut, 1991 ; Reuer, 1997 & 1998 ; Hennart *et al.*, 1998). Il en va ainsi d'un grand nombre d'alliances interrompues pour des raisons qui n'ont rien à voir avec leur fonctionnement et leurs résultats, mais qui se situent davantage au niveau des partenaires et de leur politique générale. Sortir d'une alliance peut être une décision qui est, soit motivée par une volonté de recentrage ou de désendettement, soit contrainte par un acteur extérieur à l'alliance (en l'occurrence, la Commission Européenne) ou par un mécanisme juridique d'achat/de vente prévu dans le contrat d'alliance et actionné par l'un des partenaires.

Qu'ils soient confrontés à un échec de leur coentreprise ou à des contraintes extérieures à celle-ci, les partenaires résolus à sortir de cette alliance ont à leur disposition plusieurs options pratiques de sortie : la cession, la dissolution ou la scission de la coentreprise. A partir de là, ce papier met en lumière un deuxième constat que l'on peut également considérer comme



confirmatoire. Il ressort ainsi des résultats de l'analyse des correspondances qu'opter pour une cession, une dissolution ou une scission n'est pas un choix qui se fait indistinctement ou de manière aléatoire. Bien au contraire, une stratégie ou une rationalité sous-jacente au mode de sortie existe chez la plupart des partenaires sortant d'une alliance. Plus précisément, ce papier montre que cette stratégie de sortie, concrétisée par le choix d'un mode précis de sortie, présente une correspondance étroite avec les motifs qui ont incité les partenaires à sortir de l'alliance. Ce constat rejoint celui fait par Kogut en 1991 ou par Hennart *et al.* en 1998. Ces derniers considéraient en effet que les cessions devaient être distinguées des dissolutions de coentreprise car ces deux modes de sortie ne présentaient pas les mêmes déterminants. Les résultats de notre étude, synthétisés dans le Tableau 6, soutiennent l'idée que les motifs de sortie constituent l'un de ces déterminants. Développant cette idée, le Tableau 6 offre une description des combinaisons uniques associant les différentes catégories relatives aux motifs et modalités de sortie.

Tableau 6 : Correspondances entre Motifs et Modalités de Fin des Coentreprises

<i>Modalités de sortie</i>	<i>Scission</i>	<i>Dissolution</i>	<i>Cession</i>
Motifs de sortie	synergies absentes (échec économique et industriel)	conflits et divergences entre les partenaires (échec global), objectifs commerciaux non atteints (échec commercial), pertes (échec financier), injonction de la CE	Recentrage, désendettement des partenaires, exercice par l'un des partenaires d'une option de vente ou d'achat de la coentreprise

Plus qu'un simple constat, l'idée d'appréhender les motifs de sortie comme un facteur explicatif des modes de sortie mais également comme un élément clé dans la définition de la stratégie de sortie des partenaires est une ouverture sur d'autres recherches. A côté des motifs de sortie, d'autres facteurs doivent être envisagés et leur pouvoir explicatif doit être testé empiriquement. Les théories de la firme, notamment le modèle d'analyse industrielle, le modèle des ressources et celui des options réelles, suggèrent l'existence d'autres déterminants.

Le premier facteur pouvant apporter une explication du choix du mode de sortie est issu du modèle d'analyse industrielle (Porter, 1980). Il s'agit des coûts de sortie de l'alliance. Ces coûts de sortie correspondent à l'ensemble des charges occasionnées par le démantèlement et la fermeture de la coentreprise : cela recouvre les frais de licenciement, de reclassement et de rapatriement du personnel mais aussi les frais de reconversion et de vente des actifs de la coentreprise. Ces coûts varient nettement d'un pays à l'autre et d'une industrie à l'autre. Plus ces coûts seront élevés, plus il est probable que le partenaire sortant privilégiera une solution négociée assurant la continuité de l'organisation. Par conséquent, il cherchera autant que possible à céder sa participation à l'autre partenaire ou à un tiers, quitte à n'en retirer qu'une



somme symbolique. Inversement, des coûts de sortie peu élevés inciteront davantage un partenaire à chercher la dissolution de la coentreprise. Le deuxième facteur provient du modèle des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Il s'agit du renforcement des ressources du partenaire restant et par voie de conséquence, de sa position concurrentielle. En effet, la sortie de l'alliance par l'un des partenaires peut permettre à l'autre partenaire de se renforcer en récupérant à son avantage l'intégralité de la coentreprise et des ressources associées. Pour le partenaire restant, cela peut signifier accroître sa part de marché au détriment de l'autre partenaire, faciliter l'apprentissage de compétences et connaissances rares grâce à un contrôle total de l'organisation, évincer un concurrent d'une zone géographique... Comme le montrent ces exemples, le risque de renforcement de la position concurrentielle du partenaire restant est conditionné par le caractère stratégique des ressources, ou pour reprendre la terminologie de Williamson (1975) par la spécificité des actifs de la coentreprise. Si les ressources de la coentreprise sont stratégiques ou spécifiques, la dissolution ainsi que la scission présentent l'avantage de ne pas renforcer la position concurrentielle des partenaires en laissant l'un ou l'autre reprendre à son avantage exclusif l'intégralité de la coentreprise, ce qui n'est pas le cas de la cession. Inversement, si les ressources de la coentreprise ne sont pas ou plus stratégiques, la cession de celle-ci ne représente plus une menace. Le troisième facteur s'inscrit dans le modèle des options réelles (Myers, 1984). En effet, concevoir la coentreprise comme une option qui est exercée à partir d'une décision d'acquisition ou de sortie permet aussi d'expliquer l'arbitrage entre les différents modes de sortie de l'alliance. Dans cette conception particulière de la coentreprise, les partenaires investissent dans une organisation commune, non pas pour réduire l'incertitude (Pfeffer & Nowak, 1976), mais au contraire pour bénéficier de l'incertitude. Leur investissement dans la coentreprise prend une double signification : ils payent « pour voir » comment va évoluer l'environnement de l'alliance et ensuite pour avoir la possibilité de s'y développer ou d'en sortir dès lors que la nature (favorable ou défavorable) de l'environnement en question s'est précisée. Si l'environnement évolue favorablement, cela va signifier que l'option de croissance s'est réalisée et que les partenaires doivent investir davantage au sein de leur coentreprise. A partir de là, une évaluation de cette option de croissance est réalisée par chaque partenaire et une négociation s'engage entre-eux. Dans un premier scénario, les partenaires peuvent valoriser de manière équivalente l'option et ceux-ci décident alors d'investir conjointement dans leur coentreprise et de prolonger leur alliance. Dans un deuxième scénario, la valorisation de l'option de croissance est identique mais les partenaires veulent en bénéficier séparément. Dans ce cas, la scission de la coentreprise s'impose comme le mode de sortie le plus approprié. Dans un



troisième scénario, la valorisation de l'option par les partenaires diffère<sup>2</sup> et ceux-ci décident de mettre un terme à la coentreprise. La fin de l'alliance prend alors fréquemment la forme d'une cession entre les partenaires après exercice par l'un d'eux d'une option d'achat ou de vente de la coentreprise. La justification de la cession dans ce contexte est énoncée par Kogut (1991 : 22) de la manière suivante : *la firme qui cède sa participation le fait car, tout d'abord, elle réalise une plus-value, et ensuite, elle n'a probablement pas les actifs lui permettant d'exploiter les opportunités de croissance* [offertes par la coentreprise].

L'étude qui vient d'être réalisée ouvre de nouvelles perspectives de recherche au niveau des alliances et de leur issue. Elle offre aussi une vision renouvelée de la coentreprise comme vecteur de croissance qui, eu égard au nombre limité d'échec enregistré ici par rapport aux autres raisons motivant une sortie de l'alliance, se défait progressivement de l'un de ses traits distinctifs, en l'occurrence son taux d'échec important.

## 6. BIBLIOGRAPHIE

- J. B. Barney, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, Vol. 17, No.1, p. 99-120, 1991.
- P. W. Beamish, « The characteristics of joint ventures in developed and developing countries », *Columbia journal of world business*, Vol. 20, No.3, p. 13-19, 1985.
- J.-P. Benzécri & F. Benzécri, *Analyse des données*, Dunod, Paris, 1973.
- J. Bleeke & D. Ernst, « The way to win in cross-border alliances », *Harvard business review*, Vol. 69, No.6, p. 127-135, 1991).
- L. L. Blodgett, « Factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis », *Strategic management journal*, Vol. 13, No.6, p. 475-481, 1992.
- S.-E. Clausen, *Applied correspondence analysis*, Sage University Papers, Thousand Oaks (CA), 1998.
- R. C. Elandt-Johnson & N. L. Johnson, *Survival models and data analysis*, John Wiley, New York (NY), 1980.
- L. G. Franko, *Joint venture survival in multinational corporations*, Praeger, New York (NY), 1971.

---

<sup>2</sup> Pour une discussion des raisons expliquant les différences dans la valorisation de l'option de croissance, il faut se reporter à Doz & Schuen (1991).



- B. Garrette & P. Dussauge, *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- J. M. Geringer & L. Hebert, « Measuring performance of international joint ventures », *Journal of international business studies*, Vol. 22, No.2, p. 249-263, 1991.
- B. Gomes-Casseres, « Joint venture instability: Is it a problem? » *Columbia journal of world business*, Summer, p. 97-102, 1987.
- P. E. Green, *Analyzing multivariate data*, The Dryden Press, Hinsdale (IL), 1978.
- G. Hamel, Y. L. Doz & C. K. Prahalad, « Collaborate with your competitors and win », *Harvard business review*, Vol. 67, No.1, p. 133-139, 1989.
- G. Hamel, « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic management journal*, Vol. 12, Special Issue, p. 83-103, 1991.
- K. R. Harrigan, « Strategic alliances and partner asymmetries », In F. Contractor & P. Lorange (editors), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Lexington (MA), p. 205-226, 1988.
- J.-F. Hennart, D.-J. Kim & M. Zeng, « The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S. manufacturing affiliates », *Organization science*, Vol. 9, No.3, p. 382-395, 1998.
- P. Killing, *Strategies for joint venture success*, Praeger, New York (NY), 1983.
- B. Kogut, « The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry », *The journal of industrial economics*, Vol. XXXVIII, No.2, p. 183-198, 1989.
- B. Kogut, « Joint ventures and the option to expand and acquire », *Management science*, Vol. 37, No.1, p. 19-33, 1991.
- J. de Lagarde, *Initiation à l'analyse des données*, Dunod, Paris, 1983.
- C. Lee & P. W. Beamish, « The characteristics and performance of Korean joint ventures in LDCs », *Journal of international business studies*, Vol. 26, No.3, p. 637-654, 1995.
- S. C. Myers, « Finance theory and financial strategy », *Interfaces*, Vol. 14, p. 126-137, 1984.
- S. H. Park & M. V. Russo, « When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure », *Management science*, Vol. 42, No.6, p. 875-890, 1996.
- S. H. Park & G. R. Ungson, « The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution », *Academy of management journal*, Vol. 40, No.2, p. 279-308, 1997.



- J. Pfeffer & P. Nowak, « Joint ventures and interorganizational interdependence », *Administrative science quarterly*, Vol. 21, p. 315-339, 1976.
- R. Pearce, « Toward understanding joint venture performance and survival: A bargaining and influence approach to transaction cost theory », *Academy of management review*, Vol. 22, No.1, p. 203-225, 1997.
- M. Porter, *Competitive strategy*, The Free Press, Boston (MA), 1980.
- J. J. Reuer, « The dynamics of effectiveness of international joint venture », *INSEAD working paper series*, 97/108/SM, 1998.
- J. J. Reuer, « International joint venture instability and corporate strategy », *INSEAD working paper series*, 98/55/SM, 1998.
- B. Wernerfelt, « A resource-based view of the firm », *Strategic management journal*, Vol. 5, No.2, p. 171-180, 1984.
- O. E. Williamson, *Markets and hierarchies*, The Free Press, New York (NY), 1975.
- A. Yan & M. Zeng, « International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research », *Journal of international business studies*, Vol. 30, No.2, p. 397-414, 1999.
- S. Yuwei, « The effects of tasks on semiconductor start-up alliance dissolution: A structuration process », *Journal of high technology management research*, Vol. 9, No.1, p. 87-114, 1998.
- Y. Zeira & O. Shenkar, « Interactive and specific parent characteristics: Implications for management and human resources in international joint ventures », *Management international review*, Vol. 30, Special Issue, p. 7-22, 1990.