

Phénomènes de persistance dans les alliances, quelles portes de sortie ? Le cas d'une JV franco-japonaise

**Ludovic Cailluet
Marc Fréchet**

CRM-IAE Toulouse

Résumé

Alors que la littérature sur les alliances prête attention à l'instabilité des collaborations, des auteurs soulignent aujourd'hui que les alliances verraient également prolongée leur vie au-delà du terme souhaitable. Ce type de phénomène s'apparente à une escalade ou une persistance dans des investissements dont le résultats s'avèrent décevant. Cependant, les connaissances sur la persistance des alliances sont encore limitées. Dans cette recherche, notre objectif est de contribuer à une meilleure explication de ce phénomène dans les alliances. A cette fin, nous avons suivi la vie d'une joint-venture franco-japonaise dans le secteur de la dermocosmétique, pour laquelle certains acteurs ont très tôt souligné son caractère inadapté. Cependant, la joint-venture va perdurer dix ans avant qu'un processus de dissolution ne soit enclenché. Nous observons que la JV a pu durer aussi longtemps notamment parce qu'elle avait été, dans un premier temps, présentée comme un succès aux parties prenantes et que les informations sur les feedbacks négatifs n'avaient qu'imparfaitement circulé au sein de l'organisation. La sortie de la joint-venture a pu être réalisée grâce à l'activisme d'un petit nombre d'individus partisans de la rupture d'avec le partenaire. Leur action a été facilitée par l'octroi d'une mission par la direction de recherche de solutions alternatives et par le soutien extérieur que leur a fourni un cabinet d'avocat. Le travail de formalisation des projets alternatifs a contribué à légitimer une autre solution que celle adoptée par l'entreprise.

Mots-clé : persistance, alliances, joint-venture, escalade

Phénomènes de persistance dans les alliances, quelles portes de sortie ? Le cas d'une JV franco-japonaise

Résumé

Alors que la littérature sur les alliances prête attention à l'instabilité des collaborations, des auteurs soulignent aujourd'hui que les alliances verraient également prolongée leur vie au-delà du terme souhaitable. Ce type de phénomène s'apparente à une escalade ou une persistance dans des investissements dont le résultats s'avèrent décevant. Cependant, les connaissances sur la persistance des alliances sont encore limitées. Dans cette recherche, notre objectif est de contribuer à une meilleure explication de ce phénomène dans les alliances. A cette fin, nous avons suivi la vie d'une joint-venture franco-japonaise dans le secteur de la dermocosmétique, pour laquelle certains acteurs ont très tôt souligné son caractère inadapté. Cependant, la joint-venture va perdurer dix ans avant qu'un processus de dissolution ne soit enclenché. Nous observons que la JV a pu durer aussi longtemps notamment parce qu'elle avait été, dans un premier temps, présentée comme un succès aux parties prenantes et que les informations sur les feedbacks négatifs n'avaient qu'imparfaitement circulé au sein de l'organisation. La sortie de la joint-venture a pu être réalisée grâce à l'activisme d'un petit nombre d'individus partisans de la rupture d'avec le partenaire. Leur action a été facilitée par l'octroi d'une mission par la direction de recherche de solutions alternatives et par le soutien extérieur que leur a fourni un cabinet d'avocat. Le travail de formalisation des projets alternatifs a contribué à légitimer une autre solution que celle adoptée par l'entreprise.

Mots-clé : persistance, alliances, joint-venture, escalade

INTRODUCTION

Les chercheurs ont accordé une attention soutenue aux causes d'échec des alliances. Ils ont en particulier souligné l'instabilité et la dissolution qui menace toute collaboration interorganisationnelle (Das et Teng, 2000 ; Yan et Zeng, 1999 ; Inkpen et Beamish, 1997). Certains travaux ont néanmoins commencé à souligner l'existence d'un phénomène différent. En fait, de nombreuses alliances perdureraient alors qu'elles dégagent une performance décevante ou faible. De plus, les parties éprouveraient de nombreuses difficultés à s'en retirer à temps (Inkpen et Ross, 2001). Dès lors, la question se trouve quelque peu renversée puisque le problème soulevé n'est plus l'instabilité des alliances mais plutôt une forme de stabilité indésirable. Bien que les études empiriques aient reconnu l'importance des phénomènes inertiels ou de persistance (e.g. Doz, 1996) il reste que les connaissances théoriques sur les raisons de persistance des alliances demeurent très limitées. A plus forte raison, l'identification des facteurs qui permettraient de remédier à la persistance et de mettre fin à une alliance dont les performances sont décevantes demeurent méconnus. L'objectif de cet article sera précisément d'améliorer notre connaissance des phénomènes de persistance dans les alliances.

La littérature en gestion a développé un ensemble de notions permettant d'appréhender les phénomènes de persistance malgré la présence de *feedbacks* négatifs. Cette littérature est celle de *l'escalade* ou encore de la *persistance*. Les auteurs ont ainsi souligné que des facteurs psychologiques, sociaux, organisationnels ou relatifs au projet favorisaient l'accroissement (escalade) ou le maintien (persistance) des investissements dans des projets dont les retours sont insatisfaisants. Inkpen (2001) avance que ce cadre théorique est particulièrement adapté à l'analyse de la persistance des alliances au-delà de ce qui serait souhaitable. Dans cet article, nous adoptons également ce cadre. L'objectif est de montrer l'intérêt des courants de recherche pour analyser des situations d'escalade dans les alliances et de développer la compréhension des phénomènes de persistance des alliances. Nous cherchons à expliquer les phénomènes qui favorisent la persistance d'une alliance et ceux qui, à l'opposé, permettent de sortir de ce phénomène de persistance. A partir d'une étude cas longitudinale, celle d'une alliance multinationale entre deux entreprises de l'industrie pharmaceutique, nous cherchons à mettre en évidence ce qui a conduit cette alliance à perdurer malgré l'existence de nombreux retours

négatifs. Nous accordons également une attention toute particulière aux éléments qui ont permis de sortir du phénomène de persistance, c'est-à-dire mettre fin à l'alliance.

Notre étude conduit à deux séries de résultats importants. Premièrement elle permet de souligner l'importance des facteurs organisationnels dans le phénomène d'escalade. Nous trouvons peu de déterminants psychologiques. En revanche, les facteurs sociaux et contextuels voient leur importance renforcée par le fonctionnement et les choix stratégiques de l'organisation. Deuxièmement, nous mettons en évidence que la sortie d'un phénomène d'escalade comprend un travail important d'administration de la preuve par des « champions de sortie ». Les partisans de la sortie doivent démontrer à leur hiérarchie et aux autres membres de l'organisation que des projets alternatifs sont préférables et possibles. A ce titre, le travail de formalisation de solutions alternatives crédibles qu'ils peuvent fournir et les soutiens extérieurs qu'ils peuvent collecter s'avèrent déterminants.

La suite de l'article est divisé en quatre parties. Dans une première partie, nous présentons la revue de littérature sur laquelle nous nous appuyons. Une deuxième partie sert à présenter la méthode employée et le cadre empirique de l'étude. Dans la troisième partie, nous présentons les résultats issus de l'étude longitudinale. Enfin, dans la quatrième partie, nous discutons des implications de notre travail au regard de la littérature antérieure et des recherches futures.

1 REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 PERSISTANCE ET ESCALADE DANS LES ALLIANCES

Les auteurs ont accordé une attention considérable aux raisons de formation des alliances¹ et à leurs facteurs-clef de succès. Il existe en revanche peu de travaux sur l'évolution des alliances, malgré un consensus sur la nécessité de mener des études selon une perspective dynamique. Les alliances passeraient par un stade de formation, puis de mise en œuvre, et elles connaîtraient finalement un déclin qui conduirait à leur disparition. Au cours de leur vie, elles sont plus ou moins sujettes à l'instabilité. Par ce terme, on désigne un changement important dans les conditions d'exploitation. Une conséquence directe de l'instabilité des alliances serait leur disparition précoce (Kogut, 1989). Des auteurs ont d'ailleurs fait remarquer que l'instabilité serait inhérente la nature même des alliances (Aimin et Ming, 1999). Les alliances sont confrontés à des cycliques d'apprentissage, de réévaluation

1 Nous utilisons le terme alliance pour désigner indifféremment toutes les formes de rapprochement interorganisationnel qui impliquent une collaboration de moyen ou long terme entre des organisations.

et de réajustement (Doz, 1996). Les boucles de rétroaction sont essentielles pour remédier aux résultats décevants engendrés dans le cadre de l'alliance et sauver celles-ci (Arino et de la Torre, 1998). La dissolution représente alors l'incapacité de l'alliance à engendrer des actions correctives.

Alors que les études existantes ont principalement focalisé leur attention sur la dissolution comme signe d'échec, certains travaux soutiennent une thèse contrastée. L'une des difficultés de gestion des alliances tiendrait non pas à leur durée de vie de trop courte mais précisément au fait qu'elles perdurent parfois au delà de qu'elles devraient. Au travers d'études de cas, Inkpen et Ross (2001) d'une part et Gulati, Sytch et Merhotra (2008) d'autre part, soulignent l'importance des phénomènes de persistance dans les alliances et montrent la difficulté qu'il y a à défaire une alliance dont la performance est pourtant décevante. Inkpen et Ross (2001) et Drummond (1995) proposent d'aborder ce phénomène à l'aide de la théorie de l'escalade. On parle *d'escalade* lorsque des investissements continuent à être réalisés alors qu'ils ne produisent pas les résultats escomptés. On utilise également le terme de *persistance* pour désigner le fait qu'il n'y a pas nécessairement d'augmentation des investissements (ce que suggère le mot escalade) mais que ces investissements sont maintenus, ce qui, au cours du temps, induit des pertes croissantes. Hormis ces différences, les deux termes désignent une même catégorie de phénomènes.

Dans un phénomène d'escalade, les managers s'engagent dans des processus qui, en apparence, violent les normes économiques de rationalité. Le processus débute par l'engagement dans un projet en raison de la valeur qu'il est censé produire. Lorsque le projet ne produit pas les résultats escomptés, les managers reçoivent un *feedback* négatif qui ne suffit pas à les faire se désengager du processus. La littérature a identifié plusieurs séries de facteurs susceptibles de favoriser les phénomènes de persistance : psychologiques, relatifs au projet, sociaux et organisationnels.

Les facteurs psychologiques sont les déterminants d'ordre cognitif. Ils agissent sur les individus indépendamment de toute influence extérieure. Les facteurs psychologiques, qui incluent les biais cognitifs, désignent tous les phénomènes de traitement imparfait de l'information par l'esprit des managers, et qui conduisent au maintien d'un projet aux performances décevantes. On peut ainsi mentionner la difficulté à se retirer d'une activité préalablement récompensée ou encore les erreurs décisionnelles engendrées par l'existence de coûts irrécouvrables. Bragger et al (2003) constatent que les individus qui ont connu un

succès dans un premier temps tendent à investir davantage que les autres lorsque les retours commencent à être négatifs. Il semble donc que, d'un point de vue psychologique, les succès initiaux soient de nature à pouvoir compromettre la performance ultérieure. Whyte et al. (1997) proposent un constat similaire au niveau des groupes. Les groupes qui surestiment généralement leur efficacité en tant que collectif sont particulièrement sujets à des phénomènes d'escalade.

Une fois engagé dans des processus d'allocation de ressources, les décideurs tendent à rechercher l'information qui conforte leur perception de la situation et à ignorer celle qui la contredit. L'influence potentielle des *feedbacks* en est donc fortement amoindrie. Ces phénomènes psychologiques s'étendent au niveau collectif. Royer (2003) montre que les projets aux performances décevantes sont difficiles à arrêter en raison des besoins qu'ont les individus de croire en leur projet, que les *feedbacks* soient positifs ou non, et qu'il peuvent donner lieu à de véritables croyances collectives erronées.

Le phénomène d'escalade comprend également des déterminants relatifs au projet lui-même et les retours d'information qu'il induit, notamment la comparaison coût-avantage du projet et surtout les coûts de sortie qu'il induit. Ce facteur est l'un des plus évidents si l'on considère que la difficulté à sortir d'une alliance est essentiellement dépendante des coûts de toutes natures associés à la sortie. Une étude menée par Delios, Inkpen et Ross (2004) fait état de l'importance des coûts de sortie ou ceux irrécouvrables pour expliquer le phénomène de persistance dans les projets. L'un des éléments qui favoriserait la persistance du projet tient notamment à l'ambiguïté de la performance que les managers sont censés évaluer. Alors que de nombreux travaux ont souligné les erreurs cognitives de la part des managers, Bowen (1987) a soutenu un point de vue différent. Pour cet auteur, les managers ne seraient pas tant sujets à des erreurs de jugement qu'à des dilemmes dans l'exercice de leurs fonctions. C'est selon lui de manière exagérée que la littérature a mis l'accent sur l'idée d'erreur, qu'elle soit collective ou individuelle. En fait, certains projets sont par nature difficiles à évaluer de manière précise. Et ce flottement rend plus problématique la détermination des limites au-delà desquelles le projet peut n'être plus considéré comme acceptable. L'étude de Drummond (1995), menée à un niveau principalement individuel, semble confirmer que les managers peuvent être bien plus conscients qu'on ne l'a supposé des phénomènes de persistance dans lesquels ils sont engagés.

Les déterminants sociaux désignent les mécanismes par lesquels les relations établies

par les managers avec les tiers les contraignent à persister dans des séries de décisions peu performantes. Un manager qui a pris une décision auprès d'un certain public aura des difficultés à prendre des distances avec cette décision devant le même public. Les relations sociales peuvent ainsi favoriser un phénomène de *lock-in* ou d'enfermement.

Les déterminants organisationnels sont une rubrique où se trouvent le support politique dont bénéficie un projet dans une organisation, le niveau d'implication structurelle qu'a requis le projet, comme le recrutement de personnel ou la création d'un service dédié à la réalisation du projet. Il convient toutefois de noter qu'elle connu peu de développements dans la littérature.

Parmi les facteurs évoqués dans les paragraphes ci-dessus (psychologique, projet, sociaux, organisationnels), la littérature a fortement privilégié ceux d'ordre psychologique et cognitif. Les études expérimentales mettent tout particulièrement en avant les facteurs individuels susceptibles d'alimenter les processus d'escalade. En conséquence la dimension organisationnelle des phénomènes d'escalade est très peu explorée empiriquement, tout particulièrement dans le champ des alliances.

1.2 SORTIE DE L'ESCALADE ET ABANDON DU PROJET

La sortie du phénomène d'escalade, et donc la décision d'abandonner le projet, intervient lorsque les décideurs tiennent finalement compte des retours négatifs sur les résultats de leurs investissements. Les solutions managériales pour limiter l'escalade paraissent assez nombreuses mais le nombre d'études les abordant est finalement limité. On peut ainsi suggérer de remplacer les responsables du projet, ce qui limitera l'impact des facteurs psychologiques ou sociaux. Toutefois, comme l'a souligné Royer (1996) les solutions existantes ne peuvent être que partielles en raison de la connaissance partielle des phénomènes d'escalade.

Au niveau le plus général, l'organisation va travailler à la désinstitutionalisation du projet et finalement mettre en place un plan de désengagement. Selon Montealegre et Keil (2000), deux étapes intermédiaires sont particulièrement importantes : la redéfinition du problème initial et la recherche et légitimation des projets alternatifs.

Royer (2003) souligne également l'importance possible des champions de sortie. La persistance de projet tient souvent à l'influence de porte-paroles qui entretiennent des espoirs inconsistants avec la performance réelle du projet. Ces porte-paroles du projet agissent

comme des gardiens des croyances aveugles dans la performance du projet et tendent à écarter toute forme de contestation à l'intérieur de l'organisation. Une possibilité pour les organisations serait alors d'accorder une place réelle aux « champions de sortie », c'est-à-dire de reconnaître officiellement le rôle des managers qui défendent l'arrêt des projets. Il est cependant à noter qu'il n'existe pas d'illustration empirique du rôle des champions de sortie et des conditions sous lesquelles leur intervention peut connaître le succès.

On voit que malgré la reconnaissance des phénomènes de persistance dans les alliances, les connaissances sont très limitées sur les facteurs qui les favorisent et entretiennent et a fortiori, sur les conditions de la sortie d'un phénomène de persistance. C'est pourquoi nous nous proposons d'étudier *in extenso* un phénomène d'escalade et finalement de sortie d'alliance pour contribuer au champ de l'étude des phénomènes de persistance dans les alliances.

2. METHODE

La méthode consiste en l'étude de cas longitudinale de la gestion par un groupe pharmaceutique – que nous appellerons Cosmé – de sa relation avec un partenaire Japonais, NipponBeauty. À l'origine, les auteurs furent sollicités pour retracer l'histoire d'un partenariat qui se voulait exemplaire et symbolisait la réussite du groupe. Le récit produit sous la forme d'une étude de cas a été utilisé dans des séminaires de formation interne de cadres de l'entreprise. Très rapidement pourtant, un petit nombre de managers a fait état des difficultés que rencontrait la collaboration et de leur souhait de la voir se terminer tandis que la collaboration en question était périodiquement prorogée. Notre travail a dès lors consisté à suivre la progression de l'idée selon laquelle il convenait de mettre fin au partenariat, alors que de nombreux facteurs favorisaient des investissements toujours renouvelés dans cette relation.

2.1 ANALYSE DES DONNEES

L'étude du cas est fondée sur la collecte de données longitudinales. Celles-ci comprennent des entretiens, documents internes, contrats et minutes des négociations entre les partenaires. Le tableau 1 récapitule ces sources. Les entretiens avec les représentants japonais

ont été menés avec l'aide d'un traducteur professionnel. Lors des entretiens, des questions ouvertes étaient posées aux représentants sur l'état général de la relation, les stratégies respectives des partenaires, le sentiment de l'interlocuteur sur l'état de la relation et son évolution probable. Les relances étaient effectuées sur la base de reformulations.

| Sources de données | Période | Volume |
|--|-----------|---|
| Contrats et compte-rendus de négociation | 1996-2008 | 350 pages |
| Documents internes (documentation) | 1986-2008 | 90 pages |
| Cosmé managers | 2001-2009 | 25 entretiens : directeur juridique (7), directeur des ventes (5), responsable administrative et financière (3), dirigeant de branche (5), le responsable de formation (2). Durée moyenne 1h30. |
| NipponBeauty managers | 2004 | 5 entretiens |

Tableau 1 – Données utilisées

Les données ont ensuite été analysées pour déterminer comment s'était mis en place le processus d'escalade et comment l'entreprise Cosmé a réussi à en sortir. Cette analyse s'est effectuée en trois étapes, combinant méthodes narratives et graphiques (Langley, 1999). Dans un premier temps, nous avons constitué un historique détaillé de la relation entre les deux entreprises. Nous avons soumis périodiquement le détail de cet historique aux managers de l'entreprise Cosmé, qui validaient ou infirmaient notre représentation des événements. Dans un deuxième temps, nous avons constitué un répertoire des catégories telles qu'elles apparaissent dans la littérature sur l'escalade. Le tableau 2 présente les catégories opérationnalisées. Nous avons ajouté, de manière inductive, des catégories pour rendre compte des phénomènes dont les seules catégories présentes dans la littérature rendraient assez mal compte. Par exemple, nous avons ajouté la catégorie des intervenants extérieurs dans le processus de sortie. Dans une troisième phase, nous avons cherché, sur la base des catégories, à modéliser le processus d'escalade et de désinvestissement de l'entreprise Cosmé dans sa relation avec NipponBeauty. Ce travail itératif a notamment requis des phases de représentations graphiques jusqu'à ce qu'une représentation commune émerge d'entre les auteurs.

| Catégories | Description | Opérationnalisation |
|---|--|---|
| Performance/Facteurs relatifs au projet | L'ambiguïté de la performance est censée favoriser les phénomènes d'escalade. Les coûts et avantages dégagés par le projet | Utilisation des commentaires des managers sur les résultats produits par l'alliance, qu'il s'agisse des aspects strictement financiers ou relationnels |
| Facteurs psychologiques | Les erreurs d'appréciation et les pièges cognitifs auxquels sont sensibles les managers | Commentaires dénotant un état d'esprit ou une représentation pouvant conduire à l'escalade. Par ex : « laissons-leur encore une chance » |
| Facteurs organisationnels | Ce qui, dans les choix stratégiques ou opérationnels de l'organisation, renforce la persistance. | Recherche des éléments, inhérents au fonctionnement et à la stratégie de l'organisation qui ont influencé le phénomène de persistance. |
| Facteurs sociaux | L'influence du tissu de relations sur la difficulté à se retirer du partenariat | Manière dont les relations sociales ont pu conduire à des mécanismes de verrouillage. |
| Influence de champions de sortie | Rôle et conditions de succès des partisans de la sortie de l'alliance | Un petit groupe d'individu plaide dès 2003 pour l'abandon de la relation avec NipponBeauty. Leur action a mis du temps avant de porter. Nous avons recherché les éléments qui ont finalement leur ont finalement permis d'obtenir satisfaction. |
| Influence des intervenants extérieurs | Le poids qu'ont pu avoir des conseils en émettant des jugements sur l'état de la relation entre les partenaires | De quelle manière le répondant, lorsqu'il faisait partie des partisans de sortie de la relation, a perçu l'aide du cabinet d'avocat. |

Tableau 2 – Analyse des données

2.2 L'accord de joint venture Cosmé-NipponBeauty

En 1996, Cosmé et NipponBeauty concluent un contrat de joint-venture. Pour Cosmé, il s'agit de développer la marque Alphé. Plus spécifiquement, Cosmé recourt à NipponBeauty comme partenaire local pour pénétrer le marché japonais dont les spécificités rendraient une pénétration directe beaucoup plus difficile. NipponBeauty dispose en effet depuis plusieurs décennies d'un réseau de distribution propre.

Cosmé est la branche dermocosmétique du Groupe du même nom. Elle comprend dans la période couverte par la recherche plusieurs marques qui se décomposent en gammes de positionnement différent mais toutes orientées vers la cosmétique active et les soins dermatologiques. Les références sont pour la plupart basées sur des actifs végétaux et s'échelonnent des spécialités grand public aux médicaments soumis à autorisation de mise sur le marché (AMM). La distribution est faite en pharmacie et dans d'autres réseaux commerciaux mais toujours accompagnée d'un conseil avec ou sans prescription médicale. La branche génère depuis le milieu des années 1990 un chiffre d'affaires significatif en croissance forte qui a pu atteindre la moitié des revenus du groupe.

NipponBeauty est un acteur majeur de l'industrie mondiale de la beauté. Fondée en 1872 par un pharmacien, l'officine à l'origine du groupe a été la première à diffuser des

médicaments occidentaux au Japon et a très vite développé ses propres cosmétiques qui ont pris le dessus des spécialités pharmaceutiques dès 1915. Depuis, l'entreprise longtemps contrôlée par la famille fondatrice s'est développée pour devenir en 2004 la quatrième entreprise mondiale du secteur derrière l'Oréal, P&G et Unilever et la première japonaise. Le Groupe s'est fortement internationalisé à partir des années 1960-70, d'abord aux Etats-Unis puis en Europe. Il a ouvert une filiale en France en 1980 avec l'aide de Cosmé sous la responsabilité de d'un petit-fils du fondateur de l'entreprise. Cette filiale commune NipponBeauty France a été conçue à parité, Cosmé à l'époque a été la seule entreprise française du secteur ayant répondu aux demandes de NipponBeauty. De ces circonstances est née une relation affective forte entre les dirigeants des deux groupes familiaux. de nombreux témoins soulignent l'importance des relations interpersonnelles et la compatibilité entre deux cultures de métiers et patrimoniales propres aux deux équipes dirigeantes de l'époque. Le développement initial de NipponBeauty en France lui ayant permis un succès certain ensuite est largement dû à l'appui de Cosmé dans les années 1980.

L'accord est donc l'aboutissement de longues relations antérieures au fil desquelles les firmes se sont aidées à la pénétration de leurs marchés nationaux. Il prévoit la création d'une filiale commune, CosméJapon, entre Cosmé et NipponBeauty. Chaque maison mère détient 50% du capital. La figure 1 schématise la structure des accords entre les deux firmes. Plusieurs documents de nature contractuelle sont associés au contrat de joint-venture (JV) : un *business plan*, un contrat de distribution entre Cosmé et CosméJapon, également entre CosméJapon et NipponBeauty. Le cheminement commercial implique donc que Cosmé vend des produits, essentiellement de la marque Alphé à CosméJapon qui lui-même les rétrocède à NipponBeauty qui en assure la commercialisation sur le marché Japonais. A l'époque, NipponBeauty est une société puissante qui contrôle environ 60% des réseaux de distribution des produits de beauté.

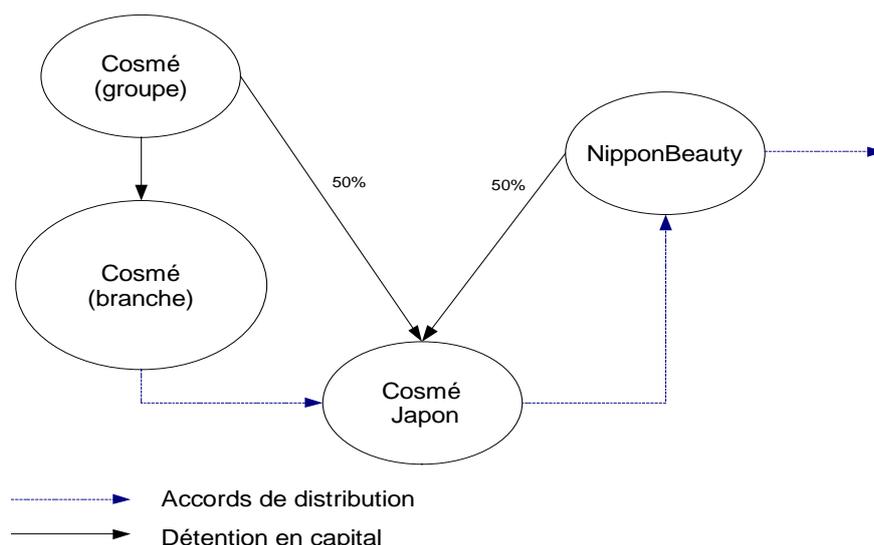


Figure 1 – Structure des accords Cosmé-NipponBeauty

3 RESULTATS

3.1 DES QUESTIONNEMENTS PRECOCES ET PERSISTANTS SUR LA PERFORMANCE

L'accord de JV débute en 1996 et se terminera en 2009. Tout au long de la vie de la JV, les indicateurs de faible performance se sont accumulés. On identifie tout particulièrement des divergences stratégiques importantes entre les partenaires et des performances financières décevantes constantes. Par ailleurs, la gestion de l'accord est émaillée d'un nombre élevé désaccords épisodiques plus ou moins graves.

L'analyse des cycles de négociations contenus dans les minutes fait apparaître des divergences importantes sur la stratégie à mettre en place pour le lancement et la diffusion de la marque Alphé au Japon. Les désaccords sur le fonctionnement de la structure CosméJapon sont les plus saillants. Dès le round de négociation de 2001, les représentants de Cosmé notent que l'organisation de la JV est pour eux inadaptée. Bien que les participations soient juridiquement à 50-50, une très large majorité du personnel est d'origine japonaise, transféré pour l'essentiel de la maison mère NipponBeauty. Le vice-président est Français, désigné par Cosmé, mais son autorité paraît faible et les salariés japonais se réfèrent davantage au président, quelle que soit la tâche concernée. Les négociateurs réclament donc une répartition nette des attributions entre président et vice-président afin de conférer une légitimité au vice-président et lui permettre d'asseoir son autorité. Ce point sera systématiquement abordé à chacun des cycles de négociation, sans que jamais une solution satisfaisante ne soit trouvée. En 2005, une lettre sera finalement établie et diffusée, par laquelle il est demandé fermement aux membres du personnel de respecter le vice président. Aucune autre décision d'attribution des pouvoirs ne sera prise, faute d'un accord suffisant entre les partenaires. Dans le même temps, les négociateurs de Cosmé continueront à invoquer ce point comme un élément crucial d'insatisfaction dans leur relation.

La stratégie de distribution des marques est également un point de désaccord majeur et persistant entre les partenaires. Les représentants de Cosmé insistent sur le besoin de médicaliser la marque et de faire reposer sa diffusion sur la prescription par des dermatologues. NipponBeauty, au contraire, estime que la marque devra son succès au réseau de distribution (*chainstores*) et au travail des conseillères (*beauty consultants*) qui interviennent sur les points de vente. Dans un contexte japonais, il ne leur paraît pas opportun de faire intervenir une quelconque dimension médicale. Cette opposition de points de vue se manifesterà à chacun des rounds de négociation et ne s'atténuera pas. Malgré ses origines

pharmaceutiques, NipponBeauty est en effet une entreprise essentiellement cosmétique depuis 1915.

Aux désaccords chroniques, il faut ajouter d'autres types de désaccords, plus sporadiques apparus à l'occasion de négociations tels que des problèmes de qualité allégués par NipponBeauty dans les produits fournis par Cosmé. La conséquence de ces désaccords est que la relation se révèle particulièrement heurtée. La question de la continuation de la JV est plusieurs fois débattue. Aux termes du contrat initial, l'accord de JV doit être renégocié et reconduit tous les trois ans. L'accord est ainsi renouvelé en 1999. Mais en 2001, les négociations visant au deuxième renouvellement de l'accord se révèlent particulièrement difficiles. En fait, il apparaît que la JV, et donc le rapprochement entre NipponBeauty et Cosmé n'a jamais produit les résultats escomptés.

Enfin, aux difficultés d'ordre technique et financier s'ajoutent très tôt des relations d'assez mauvaise qualité entre les parties. Chacune met en cause la volonté de poursuivre la collaboration sur un pied d'égalité et pointe l'opportunisme probable de son partenaire. Au cours des négociations de 2001, les négociateurs de Cosmé demandent la création d'un poste de contrôleur financier au sein de CosméJapon. Les négociateurs de NipponBeauty réagissent à cette requête en prétendant explicitement que le contrôleur financier ne sera employé que pour espionner les activités de NipponBeauty. De la même manière l'un des négociateurs de NipponBeauty, lorsqu'il souligne les problèmes de qualité des produits fournis par Cosmé, met en cause la volonté même de son partenaire à les résoudre. En miroir des commentaires assez négatifs émis par NipponBeauty, les négociateurs de Cosmé montrent également un respect limité pour leurs homologues, qui ne va jamais au-delà de la politesse froide. « Les Japonais sont des durs, des conquérants. Il y en a notamment un, M. Y, qui est vraiment très dur ». En plus de cette agressivité ressentie dans les négociations, les représentants de NipponBeauty sont perçus comme d'une fiabilité morale discutable. « Ce sont des gens, il disent oui [...]. Puis ils renient leur parole, ce qui m'énerve. » En conséquence, on peut estimer que les indicateurs de faible performance d'une relation sont tous présents et que les *feedbacks* négatifs ont été importants tout au long de la collaboration.

3.2 LE PROCESSUS D'ESCALADE : DE LA DIFFICULTE DE RENONCER A LA RELATION

Malgré l'existence objective des désaccords sur la gestion du partenariat, la relation dure une douzaine d'années avant d'être finalement arrêtée au point que certains responsables

de l'organisation s'en étonnent (« comment en est-on arrivé là ? »). Cette persistance s'explique par d'importants mécanismes de verrouillage relatifs à la fois au projet et à l'organisation, des facteurs psychologiques présents bien que limités et les limites de la communication interne en matière de performance.

3.2.1 Le verrouillage par les facteurs relatifs au projet et à l'organisation

En dépit du fait que la relation Cosmé-NipponBeauty est perçue assez tôt par certains managers comme devant être amenée à son terme, il subsiste les traces d'une histoire où la performance a été présente. A l'origine de l'accord, on retrouve la conviction d'une communauté forte entre les deux organisations. Elle est reflétée dans la présentation qui en est faite sur l'historique du groupe disponible pour les collaborateurs sur l'intranet en 2007 :

"Ces engagements réciproques (les accords de JV de 1979) reposent sur la communauté d'esprit et d'héritage des deux sociétés, toutes deux issues de l'industrie pharmaceutique : chacune apprécie chez son partenaire sa force de recherche et de développement, et l'originalité de ses concepts »²

En effet, si la performance de la collaboration s'avère décevante aux yeux des négociateurs depuis les années 2000, il reste que le partenariat avec NipponBeauty représente antérieurement l'un des grands succès du groupe. L'histoire de l'internationalisation initiale de du groupe est celle d'une culture pionnière, de conquête de parts de marché. L'expression « planter le drapeau » est utilisée très fréquemment dans les récits qui concernent l'international. Il en a résulté dans le passé une survalorisation partagée du chiffre d'affaires international et de sa croissance parfois rapprochée à une relative indifférence à la rentabilité. Dans ce contexte, NipponBeauty est la société qui a permis à Cosmé de pénétrer puis « conquérir » le marché japonais des cosmétiques, qui est un marché très fermé. Par ailleurs, le niveau d'exigence japonais en matière de produits cosmétique a permis à COSME de procéder à des améliorations significatives de ses produits à la fin des années 1990.

« C'est vrai, quand on pense à la relation on se dit comme c'est extraordinaire que le leader mondial se soit allié avec nous. Comme il nous a fait progresser sur les questions de qualité ! »

La conclusion du partenariat avec NipponBeauty inspirait par ailleurs de la fierté aux membres de COSME pour qui cette collaboration marquait le mariage de « l'élève avec le

2 « Anon. « 50 années au service des hommes », Intranet Cosmé, 2007. 14 mars 2007.

maître ». De fait, les jugements ultérieurs demeurent colorés par le caractère remarquable de cette histoire qui a conduit une entreprise nationale à s'allier avec le groupe qui à l'époque était considéré comme un acteur mondial majeur de la cosmétique. Le partenariat avec NipponBeauty fait donc partie, dans une certaine mesure, de l'histoire de Cosmé. « Le Japon, c'est tout de même passionnant. C'est une tellement belle histoire qu'on a envie de la continuer, mais d'une façon autre de travailler avec NipponBeauty »

Cette histoire d'un succès à un moment donné alimente les facteurs à la fois sociaux et organisationnels qui favorisent la persistance à partir du moment où la performance devient faible. Ce phénomène est renforcé par le fait qu'en termes d'affichage, la société Cosmé s'est appuyée de manière constante sur son aventure japonaise. Cet affichage a été présent à l'interne mais aussi à l'externe. En interne, la communication de l'entreprise a fait état du partenariat avec l'entreprise japonaise comme un des succès symboliques remportés par l'entreprise. De taille beaucoup plus modeste que NipponBeauty, le groupe Cosmé a été valorisé fortement par un accord à parité avec un tel partenaire. Cosmé est aussi une entreprise dont le management accorde une place toute particulière aux valeurs. Le service de formation de l'entreprise a utilisé par exemple le récit de la joint-venture conclue avec NipponBeauty pour relayer ces valeurs auprès cadres nouvellement recrutés dans l'organisation. Les séminaires de formations ont intégré l'histoire de Cosmé au Japon comme exemple de la capacité du groupe à nouer des alliances avec des partenaires plus important que lui et de sa capacité d'adaptation à des contextes de distribution de ses produits très différents de ceux pratiqués en France ou en Europe. D'un point de vue externe, l'entreprise a fortement mobilisé son aventure japonaise dans ses relations avec les partenaires économiques et financiers (il faut toutefois excepter les actionnaires puisque l'entreprise Cosmé n'est pas cotée et que la majorité du capital des entreprises du groupe est détenu par son fondateur). Il en est résulté que la perspective d'une dissolution du partenariat était difficile à assumer. L'entreprise Cosmé avait utilisé l'accord avec NipponBeauty dans les relations qu'elle avait nouées avec les parties prenantes, tant internes qu'externes. La remise en cause de la relation pouvait paraître fragiliser le lien qui avait été établi avec les parties prenantes en question. Enfin, l'accord a pu apparaître aux acteurs comme le fruit d'une relation interpersonnelle et comme un succès particulier du fondateur-dirigeant de l'entreprise. La remise en cause de ce succès symbolisait donc potentiellement une remise en cause du fondateur-dirigeant dans ses choix.

3.2.2 Les facteurs psychologiques

L'impact des facteurs psychologiques sur le phénomène d'escalade paraît réel mais limité. Les membres de l'équipe dirigeante (directeur de branche et dirigeant du groupe) y paraissent le plus sujets. Un attachement sentimental à la relation empêche pendant longtemps le dirigeant du groupe d'envisager la fin de la collaboration. Dans la mesure où NipponBeauty est l'entreprise qui a permis une grande aventure, elle mérite un comportement loyal. D'un point de vue cognitif, cela se traduit par la volonté de « laisser encore une chance » au partenaire. Les dirigeants pensent alors que la situation réclame des investissements plus importants pour obtenir des résultats clairement positifs. L'échéance d'une remise en cause sérieuse est ainsi repoussée à de multiples reprises. L'impression que la situation peut s'améliorer conduit également les négociateurs à assouplir leurs positions dans les négociations les plus difficiles. On note qu'ils souhaitent que les négociations prennent un tour le plus positif possible. A la fin d'une réunion particulièrement délicate, un négociateur exprime directement son regret que la réunion ne puisse finir sur une note positive. Lorsque l'accord prend définitivement fin en 2009, certains négociateurs regrettent encore indépendamment de toute considération économique que « [...]la relation avec NipponBeauty [soit] une relation qui (finit) mal ».

3.2.3 La question de la performance dans l'organisation

La performance de la collaboration s'est très rapidement montrée décevante ou au moins discutable. Ce point de vue a été essentiellement soutenu en interne par les négociateurs de l'entreprise mais aussi par leurs homologues japonais. Pour eux, il n'y avait pas d'équivoque sur la mesure de la performance. Les chiffres montrent très clairement que le *business plan* n'est pas respecté et les relations entre les parties sont perçues comme déplorables par toutes les personnes qui assistent aux réunions et entretiens dont les minutes ont été conservées. Les membres de l'équipe dirigeante (directeur de branche et dirigeant du groupe) de Cosmé sont cependant demeurés plus circonspects sur ces affirmations et sur les conséquences à en tirer. Ces deux dirigeants ne participent pas personnellement aux négociations. Même s'ils peuvent avoir théoriquement accès au texte de ces négociations, ils se montrent en apparence peu sensibles aux désaccords qui surviennent périodiquement entre les négociateurs. Le dirigeant de groupe semble mettre en doute les anecdotes et faits

rapportés par son équipe de négociateurs.

« En compensation, on devait leur donner la pharmacie et eux s'occupaient de tout. Alors que c'est nous qui avons le business là-bas ! On leur a dit non, on va faire le contraire. Puisque eux voulaient la pharmacie, (...), on leur a proposé de lancer une de leurs marques en pharmacie pour eux. Cela a été un NON.

Et je rentre avec la feuille de route de Monsieur Cosmé (le fondateur-dirigeant), je vais le voir. Il me dit « Monsieur S. ! Vous y allez pour boxer, vous ne les aimez pas ! », et depuis, il ne me cause presque plus ... »

La performance est équivoque pour le dirigeant alors qu'elle ne l'est pas pour les négociateurs. Cette hétérogénéité organisationnelle résulte moins de l'équivoque de l'information en tant que telle que l'impossibilité pour les négociateurs de les transmettre à l'équipe dirigeante.

3.3 SORTIE DU PHENOMENE D'ESCALADE : L'ADMINISTRATION DE LA PREUVE

Le phénomène d'escalade a pu prendre fin grâce à un ensemble de facteurs contribuant à briser la spirale de l'engagement. La figure 2 retrace la chronologie des décisions menant à cette sortie. Assez tôt, des partisans de la rupture se sont manifestés dans l'organisation. Jusqu'en 2005, ces partisans vont régulièrement rendre compte de la mauvaise performance du partenariat auprès de leur hiérarchie sans que leur souhait de voir le partenariat prendre fin se réalise. Progressivement, les partisans de la rupture acquièrent mandat, une mission *ad hoc*, pour étudier les solutions alternatives qui s'offriraient à l'entreprise. Le décrochage concomitant de la performance et le recours à des consultants extérieurs va accélérer ce processus de décision d'arrêter la relation. Nous explicitons ces points dans les sections qui suivent.

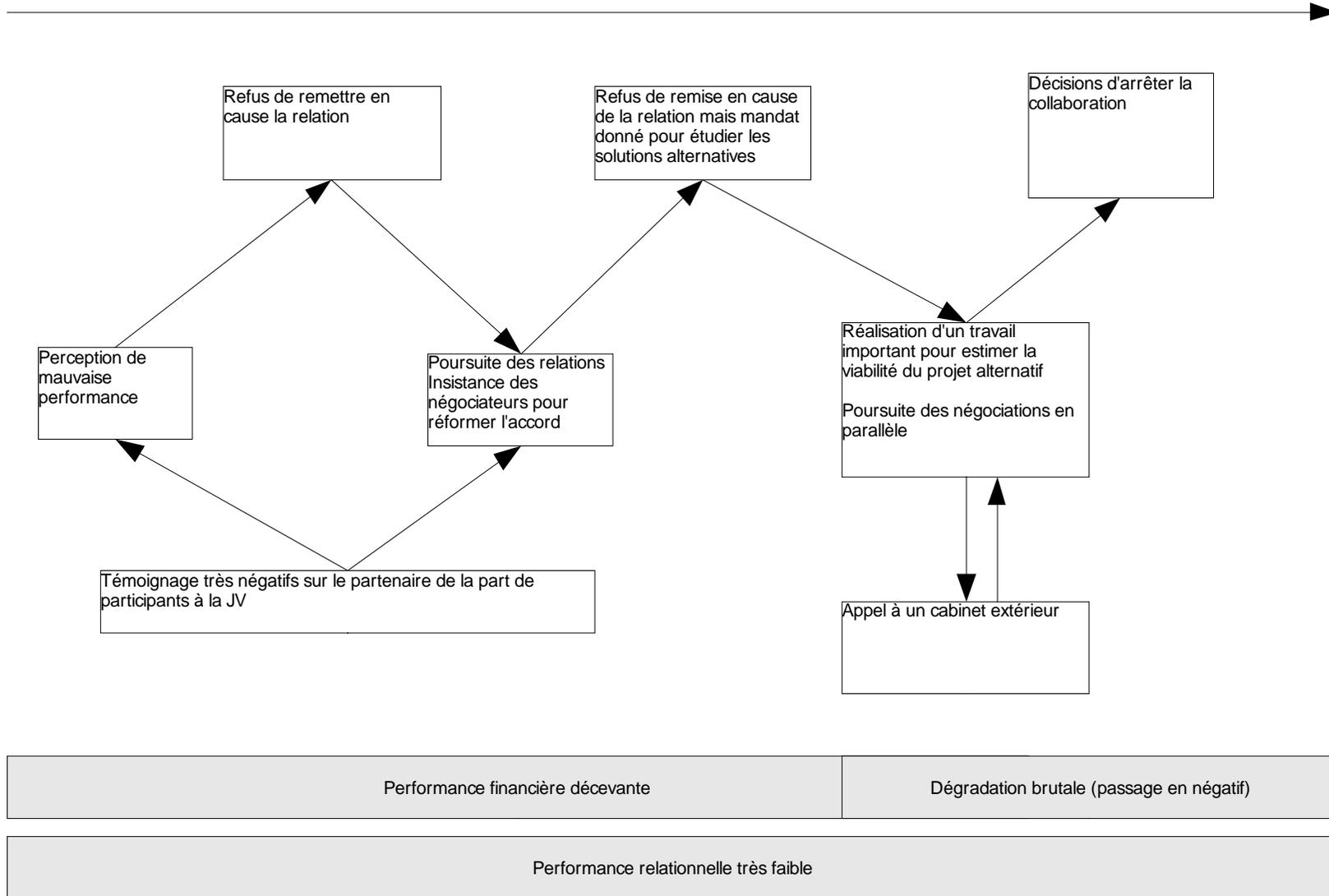


Figure 1 – Chronologie des décisions de management chez Cosmé

3.3.1 Les partisans de la rupture

La décision de mettre fin à la JV découle directement de l'activisme d'un petit nombre de partisans de la rupture avec NipponBeauty. Ces personnes sont à l'origine au nombre de trois. Elles sont les négociateurs et responsables des relations avec le partenaire. Toujours présentes aux négociations et suivant en permanence l'évolution de la performance financière de la relation, elles arrivent rapidement à la conclusion, en 2001, que la relation avec le partenaire a vécu et doit être au moins refondue. Cependant, leurs arguments n'auront d'impact effectif qu'en 2008. Entre temps, l'idée d'une rupture a été avancée auprès des dirigeants mais n'a pas abouti.

« J'ai effectivement un regret : c'est de ne pas avoir été plus persuasif en 2005 et d'avoir fait en sorte que le partenariat s'arrête. Car dès cette époque, il n'avait plus de raison d'être. Et aujourd'hui, la situation a pourri, la séparation est d'autant plus douloureuse. »

Chaque round de négociation après 2001 est en quelque sorte perçu comme un échec répété que les partisans de la rupture ressentent plus ou moins personnellement. Ils vont donc rendre compte de manière cyclique à la direction générale du besoin de mettre un terme à la relation (figure 2). L'un d'eux se montre d'ailleurs émotionnellement très touché par la dégradation du partenariat et demande même au dirigeant d'être affecté à d'autres tâches si jamais la relation devait continuer en l'état. Cependant, les partisans de la rupture vont finalement obtenir que la joint-venture prenne fin. Trois éléments vont les aider à faire valoir leurs arguments, sur lesquels ils ont eu un degré de contrôle variable : un décrochage dans la performance, un travail de formalisation de projets alternatifs et le recours à des intervenants extérieurs. La figure 2 représente l'évolution de l'influence de ces partisans de la rupture sur les décisions des dirigeants.

3.3.2 Un décrochage dans la performance

La performance de la collaboration avec NipponBeauty s'est montrée tout le temps inférieure à ce qui était escompté. En termes de ventes, les résultats ont toujours été inférieurs aux prévisions et le *business plan* n'a jamais été correctement respecté. Cependant, le volume de ventes vers le Japon grâce à la JV a toujours été croissant. En 2008, pourtant, celui-ci diminue pour la première fois depuis que la marque Alphé a été lancée. Ce phénomène provoque alors une prise de conscience accrue des difficultés de la JV. Cette diminution

constitue un véritable tournant pour les équipes de Cosmé. Cet accroissement du constat d'une mauvaise performance va favoriser la sortie du processus d'escalade.

« En effet, auparavant, on pouvait se dire ça n'allait pas mais au moins on progressait. À partir de 2008, les choses ont changé car avec la diminution des ventes, on a franchi un seuil ».

Ce décrochage dans l'évolution de la performance a permis à deux des représentants de Cosmé de plaider la rupture de la relation auprès des dirigeants de l'entreprise. Il ressort des entretiens avec les personnes impliquées que c'est à ce moment que le dirigeant du groupe a admis que la collaboration ne pouvait plus continuer. La diminution du volume des ventes marque une accélération de dégradation de la performance, la rendant plus visible aux yeux des protagonistes.

Ce phénomène a accéléré la prise en compte de solutions alternatives. Ce n'est pas le seul facteur, cependant. Depuis cinq ou six ans, les négociateurs affectés à la relation avec NipponBeauty nourrissaient le souhait d'arrêter la collaboration, au moins dans ses termes actuels. L'accélération va faciliter la communication et la défense de leur point de vue au sein de l'organisation. En juillet 2008 s'est ainsi tenue une réunion au cours de laquelle, avec les données des dernières années à l'appui, trois hauts responsables de Cosmé ont exprimé leurs doutes profonds sur l'avenir de la réunion et ont persuadé les dirigeants de l'organisation de l'urgence de travailler sur des solutions alternatives.

3.3.3 La constitution du projet zéro

Lorsque les négociations ont lieu en 2008 pour le renouvellement des accords de JV, le sommet stratégique confie la mission à deux des représentants de Cosmé dans les relations Cosmé -NipponBeauty de mener une étude. Cette étude, appelée « Projet zéro » vise à étudier les conséquences de la séparation d'avec NipponBeauty pour Cosme. L'étude comprend plusieurs volets couvrant les fonctions touchées par l'arrêt potentiel : marketing, production etc.

La décision de constituer le projet zéro s'est prise au cours d'une réunion en mars 2008. À cette époque, Cosmé vient d'achever un cycle de négociations particulièrement délicat avec son partenaire. À l'occasion de cette réunion en présence du dirigeant de branche et du dirigeant du groupe, deux des trois partisans de la sortie font directement et une nouvelle fois état de leurs doutes sur la capacité de la JV à produire de la valeur. Les dirigeants

reconnaissent à cette occasion que les résultats demeurent effectivement décevants et peuvent même compromettre le développement de la marque Alphé au Japon. Conscients que la question du devenir de la marque au Japon est un sujet ardent, ils prennent alors la décision de confier une étude à leur deux interlocuteurs ; ils refusent d'arrêter le partenariat en l'état. Mais si on leur prouve qu'une autre solution est viable, qui prévoirait la sortie du partenariat et la constitution d'une solution alternative, ils se déclarent prêt à prendre leurs responsabilités. Les partisans de la rupture se trouvent ainsi mandatés pour lancer l'étude fouillée d'un projet alternatif pour la marque Alphé.

L'objectif est alors de remettre à la direction générale, dans les meilleurs délais, un plan alternatif qui présenterait l'avenir de Cosmé au Japon si la JV n'était pas poursuivie dans sa forme actuelle. La constitution du projet a donc nécessité un important travail de prospection. Dans la mesure où la distribution est un facteur-clef de succès sur le marché japonais, il a fallu envisager la logistique sans NipponBeauty. Pour y parvenir, les auteurs du projet sont entrés en contacts avec des conseils japonais, dont certains étaient d'anciens salariés de NipponBeauty et/ou de CosméJapon. Ces contacts multiples sont restés confidentiels mais ont permis de construire les hypothèses d'un développement d'Alphé au Japon sans NipponBeauty. La formalisation a donc permis, outre la rédaction d'un document volumineux, de constituer les bases matérielles d'un projet alternatif. A l'issue de ce travail le projet zéro est présenté à la direction générale au cours d'une nouvelle réunion, en mars 2009. L'équipe dirigeante se montre satisfaite du projet et à l'issue de cette réunion, la décision de mettre fin à la relation avec NipponBeauty (toujours dans sa forme actuelle) a finalement été prise.

« Il y avait de notre part une volonté de rassurer. De montrer qu'on avait suffisamment travaillé pour rendre crédible un plan B. Il s'agissait de pouvoir dire « voilà comment on voit les choses et si on devait mettre fin à la relation avec NipponBeauty, voilà le planning qu'il faudrait suivre ».

La formalisation des possibilités alternatives, au travers du projet zéro, aide donc à constituer des éléments de preuve et de refermer le débat sur la performance du partenariat avec NipponBeauty. Mais il a également permis de concrétiser partiellement un projet qui sans ce travail serait demeuré virtuel : les contacts pris, les projets d'accords qui ont été obtenus dans le cadre de prospection ne nécessitent plus que d'être actionnés. Le travail de formalisation a donc, partiellement, porté à existence le projet alternatif, l'a rendu

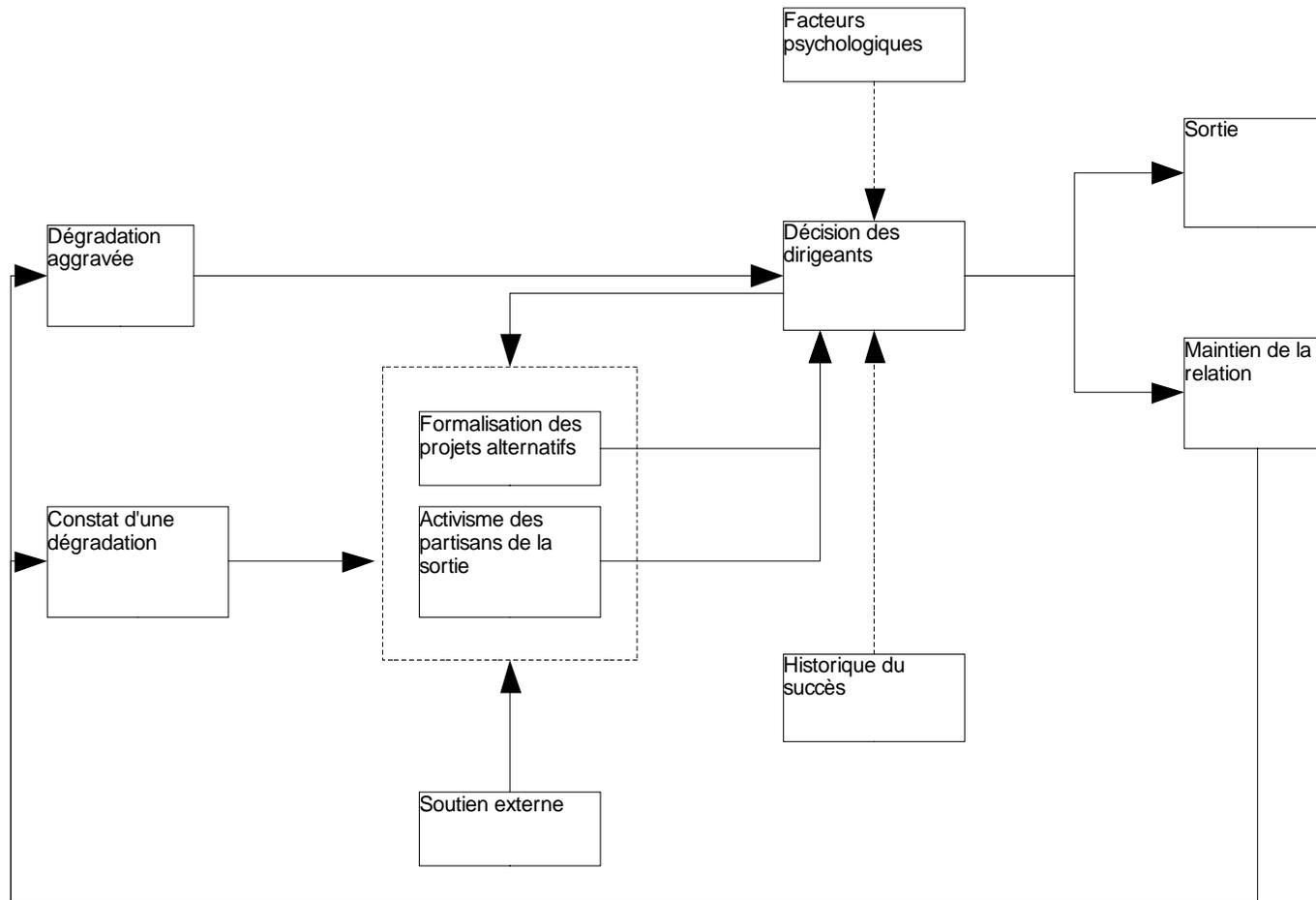
éminemment plus concret.

3.3.4 L'appel à un cabinet juridique extérieur

En 2008, le directeur juridique du groupe Cosmé fait appel à un cabinet juridique. La figure 2 représente la place de ce recours dans le processus conduisant à la sortie du phénomène d'escalade. Le manager transmet à ce moment les minutes des négociations menées avec NipponBeauty depuis 2001. Le recours à ce cabinet se justifie notamment parce qu'il dispose d'un bureau à Tokyo. L'objectif est d'obtenir une opinion extérieure sur la relation entre Cosmé et NipponBeauty.

Les juristes émettent alors un avis. Ils se déclarent frappés du caractère croissant de l'insatisfaction générée par la relation. Dans le même temps, ils soulignent le caractère à la fois rude et direct des négociations, et ce y compris en tenant compte des particularités de la culture japonaise. Enfin, ils se déclarent choqués du fait que les négociateurs de NipponBeauty soient toujours différents alors que ceux de Cosmé ne changent pas. Une conclusion est alors que le caractère rude des négociations, puisqu'il perdure, quels que soient les négociateurs, est une composante organisationnelle des stratégies partenariales de NipponBeauty. La tension perceptible au cours des négociations prend une tournure entretenue. Cette consultation d'un cabinet externe aura un effet accélérateur sur le processus de désengagement dans la relations avec NipponBeauty. « Cela a conforté la compréhension que j'avais de la situation »

Le recours au cabinet externe a contribué à légitimer les solutions alternatives qui avaient été bâties par les acteurs. Il fournit un élément de preuve supplémentaire sur la faible performance de la relation, la relative mauvaise foi du partenaire japonais, et contribue donc un réducteur de l'ambiguïté de la performance. Les partisans de la rupture s'en trouvent renforcés et, dans le travail de preuve qu'ils réalisent auprès de la direction générale, bénéficient d'une forme de soutien externe.





 Influence qui contribue spécifiquement à entretenir l'escalade

Figure 2 – Processus d'escalade et de sortie chez Cosmé dans sa relation avec NipponBeauty

DISCUSSION

Le présent article visait à contribuer aux connaissances lacunaires sur les phénomènes de persistance des alliances dont les performances sont décevantes. La littérature antérieure a accordé un place importante à l'instabilité et à la fin prématurée des alliances comme signe d'échec (Das et Teng, 2000 ; Yan et Zeng, 1999 ; Inkpen et Beamish, 1997). On voit qu'à l'opposé, la durée de vie de l'alliance peut être problématique lorsque les résultats escomptés ne sont pas atteints. Très peu de travaux ont soulevé et *a fortiori* traité cette question. A partir d'une étude de cas longitudinale, nous avons mis en relation les facteurs d'escalade et les éléments susceptibles de favoriser la sortie. Une synthèse des observations réalisées est donnée dans la figure 2. A cet égard, deux types d'apports émanent de ces résultats.

La première série d'apports de notre article porte sur la mise en évidence de la dimension organisationnelle des phénomènes d'escalade. Les hypothèses d'erreur ou d'irrationalité de la part des individus ne sont nullement nécessaires pour expliquer des phénomènes de persistance observés. Même *a posteriori*, le poids des facteurs psychologiques dans la relation Cosmé-NipponBeauty demeure assez faible : les décideurs et dirigeants impliqués sont assez rapidement conscients des résultats très discutables engendrés par la collaboration. Le dirigeant lui-même est davantage sujet à des dilemmes qui sont loin d'être des mécanismes irrationnels (Bowen, 1987). Le phénomène d'escalade observé ne peut s'apparenter à une forme de pensée groupale ou une erreur collective. Des responsables de différents niveaux hiérarchiques ont opposé leurs conceptions jusqu'à ce que le partenariat soit arrêté. L'existence de ces phénomènes organisationnels conduit à mettre l'accent sur deux résultats. Premièrement, nous avons constaté que le fait que le partenariat ait été utilisé en interne à des fins de communication et de formation a favorisé l'escalade. Dans la mesure où le partenariat constituait un symbole de la réussite de sa stratégie d'internationalisation, il devenait difficile pour la direction de renoncer à cette alliance. Et dans notre cas, le succès initial de la relation, sa force symbolique a été l'un des éléments qui a conduit à le mobiliser, qu'il s'agisse des cadres nouvellement recrutés en interne ou des partenaires commerciaux.

PI : Lorsqu'un partenariat est présenté dans un premier temps comme un succès aux parties prenantes, les phénomènes d'escalade/persistance subséquents impliquant ce partenariat sont favorisés.

On trouve donc l'existence d'une escalade favorisée par les succès antérieurs. Cependant, les raisons ne reposent pas sur des erreurs d'appréciation des individus (Bragger et al., 2003) ou des groupes (Whyte et al., 1997) sur leurs capacités. Il s'agit, nous l'avons dit, d'un phénomène organisationnel. Cette forme de rançon du succès soulève la question de savoir dans quelle mesure les entreprises doivent instrumentaliser leurs succès de manière symbolique auprès des salariés ou des autres partenaires, puisque l'un succès initial peut s'avérer problématique sur le long terme.

Deuxièmement, la littérature antérieure avait mis fortement en avant l'ambiguïté de l'information et des *stimuli* auxquels les managers étaient soumis. Si l'on constate bien à nouveau le fait que les aspects difficilement mesurables de la performance favorisent l'escalade, il est nécessaire d'aller un plus loin. L'information est également en cause en raison de sa transmissibilité. Le phénomène de persistance est alimenté parce que le dirigeant de branche et le dirigeant du groupe ne perçoivent pas aussi clairement que les négociateurs les signaux de faible performance. On a pu identifier plusieurs causes : la faible performance est notamment de nature relationnelle – et donc difficilement lisible – ou l'émetteur d'une information se voit mis en cause en raison du tempérament sanguin qui lui est attribué.

P2 : Les difficultés de transmissibilité des informations négatives sur l'état du partenariat (caractère difficilement mesurable, mise en cause de l'émetteur) favorisent les phénomènes d'escalade/persistance.

Notre cas fait ressortir l'importance des mécanismes intra-organisationnels dans la diffusion et l'utilisation de l'information sur la performance du partenariat. Il est probable que les recherches futures devront s'intéresser à la manière dont les mécanismes de gestion internes d'un partenariat rejaillissent sur la trajectoire d'ensemble de ce partenariat. Plus généralement ce résultat conduit à s'interroger sur la manière dont sont mesurées les performances des alliances par les entreprises. Comme le soulignait déjà Arino (2003), il n'existe pas de consensus sur ce qu'on entend par performance d'une alliance.

Une deuxième contribution importante de notre article est qu'il éclaire les facteurs favorisant la sortie du phénomène d'escalade. Le cas étudié permet en particulier de montrer l'importance de la formalisation des projets alternatifs pour sortir de l'escalade. La sortie du

phénomène de persistance doit beaucoup aux personnes qui ont soutenu le besoin de mettre fin au partenariat. Le fait que les partisans de la rupture aient été mandatés, aient travaillé sur un document volumineux finalement défendu dans une réunion un peu solennelle a contribué fortement à sceller la fin du partenariat. On trouve par conséquent une illustration du rôle de ceux que Royer (2003) appelle les champions de sortie et de l'importance qui devrait leur être accordée dans les organisations. La manière dont ces champions sont en l'occurrence parvenus à emporter le consentement de leur hiérarchie n'est en revanche – à notre connaissance – pas évoqué dans la littérature. Il fallu tout un travail d'administration de la preuve pour réduire l'ambiguïté sur la performance. L'apport de cette preuve n'a pu s'effectuer qu'avec la mise en perspective de la situation actuelle avec un projet potentiel auquel un important travail de formalisation avait donné un début de réalité. Cette formalisation a donc clairement contribué à faire sortir l'organisation du processus d'escalade dans lequel elle était engagée.

P3 : La formalisation des projets alternatifs favorise la sortie des processus d'escalade/persistance.

Il semble donc que le rôle des alternatives pour freiner les phénomènes d'engagement joue (McCain, 1986) y compris lorsque l'alternative est établie en cours de processus. La présence d'une alternative ne s'impose cependant pas naturellement. Pour l'entreprise Cosmé, c'est l'engagement dans un processus de formalisation qui a permis de tirer l'organisation du phénomène inertiel d'escalade dans lequel elle était engagée.

Enfin, on notera l'importance du soutien, tant externe qu'interne dont les partisans de la sortie ont dû bénéficier pour emporter l'adhésion de la direction générale. Du point de vue interne, l'octroi du « mandat » pour réaliser une étude sur les solutions alternatives s'est avéré déterminant. L'organisation reconnaissait ainsi, de manière temporaire, la possibilité qu'un petit nombre d'individus soutienne un autre choix. Le soutien d'intervenants extérieurs a aussi joué un rôle. L'intervention du cabinet extérieur a fourni des justifications supplémentaires dans la preuve que le partenariat devait être arrêté. Il a également rassuré les décideurs dans leur choix, diminuant l'influence des facteurs psychologiques et les dilemmes auxquels ils pouvaient être confrontés.

P4 : Les soutiens internes (par le biais de missions accordées par la direction) et externes (par le biais de jugements négatifs sur la performance) accroissent les chances de succès des partisans de la sortie.

On trouve ainsi une confirmation de l'argument de Royer (2003) selon lequel une organisation qui reconnaît un rôle à des champions de sortie se retire plus facilement des phénomènes d'escalade. Notre étude montre bien que cette reconnaissance peut être très limitée. La simple mission de réaliser une étude constitue une brèche que les partisans vont s'efforcer d'élargir. L'important travail de formalisation des projets alternatifs doit ensuite permettre de convaincre la direction de la nécessité d'un changement.

Limites et voie de recherches futures

Notre étude longitudinale présente un certain nombre de caractéristiques qui limitent inévitablement la portée de sa contribution. Premièrement, on notera qu'elle concerne une alliance dans lequel un petit groupe de personnes a eu la conscience précoce du déficit de performance. On est donc assez loin d'un phénomène d'erreur généralisée, et c'est pourquoi nous avons focalisé nos efforts sur l'influence des mécanismes organisationnels dans la résolution de la controverse soulevée par l'existence du partenariat. Deuxièmement, nous avons clairement établi que le succès au début du cycle de vie de l'alliance avait clairement contribué à la modérer une gestion de la relation assez distante par le groupe Cosmé. Cette confiance a priori dans le fonctionnement de CosméJapon a finalement entraîné une performance qui pouvait être jugée faible pendant plusieurs années. Si donc les alliances qui connaissent dans un premier temps le succès peuvent constituer un piège, doit-on alors préférer des alliances qui échouent précocement si jamais elle échouent ? Ce genre de questionnement devrait renforcer les études sur les processus, souvent appelées mais plus rarement suivies de réalisation (Doz, 1996). Plus profondément, les chercheurs sur les alliances devront tempérer l'étude des phénomènes adaptatifs et de l'apprentissage dans les alliances (e.g. Kale et Singh, 2007) par le fait que les organisations peuvent précisément avoir des difficultés à identifier les échecs et en tirer parti. L'étude des phénomènes inertiels devrait en conséquence être associés aux courants dominants.

REFERENCES

- Aimin, Yan, et Zeng Ming. 1999. "International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research.." *Journal of International Business Studies* 30(2):395-414.
- Arino, Africa, et José de la Torre. 1998. "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures.." *Organization Science* 9(3):306-325.
- Bowen, Michael G. 1987. "The Escalation Phenomenon Reconsidered: Decision Dilemmas or Decision Errors?." *Academy of Management Review* 12(1):52-66.
- Bragger, Jennifer DeNicolis et al. 2003. "When Success Breeds Failure: History, Hysteresis, and Delayed Exit Decisions.." *Journal of Applied Psychology* 88(1):6-14.
- Brauer, Matthias. 2006. "What Have We Acquired and What Should We Acquire in Divestiture Research? A Review and Research Agenda.." *Journal of Management* 32(6):751-785.
- Cox, Amy E., et Orville C. Walker. 1997. "Reactions to Disappointing Performance in Manufacture-Distributor Relationships: The Role of Escalation and Resource Commitments.." *Psychology & Marketing* 14(8):791-821.
- Das, T. K., et Bing-Sheng Teng. 2000. "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective.." *Organization Science* 11(1):77-101.
- Delios, Andrew, Andrew Inkpen, et Jerry Ross. 2004. "Escalation in International Strategic Alliances.." *Management International Review (MIR)* 44(4):457-479.
- DeTienne, Dawn R., Dean A. Shepherd, et Julio O. De Castro. 2008. "The Fallacy of "only the Strong Survive": The Effects of Extrinsic Motivation on the Persistence Decisions for Under-Performing Firms.." *Journal of Business Venturing* 23(5):528-546.
- Doz, Yves L. 1996. "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?." *Strategic Management Journal* 17:55-83.
- Drummond, Helga. 1995. "De-Escalation in Decision Making: A Case of a Disastrous Partnership.." *Journal of Management Studies* 32(3):265-281.
- Fox, Shaul, Amalia Schmida, et Amalia Yoel Yinon. 1995. "Escalation Behavior in Domains Related and Unrelated to Decision Makers' Academic Background.." *Journal of Business & Psychology* 10(2):245-259.
- Green, Stephen G., M. Ann Welsh, et Gordon E. Dehler. 2003. "Advocacy, Performance, and Threshold Influences on Decisions to Terminate New Product Development.." *Academy of Management Journal* 46(4):419-434.
- Hayward, Mathew L. A., et Katsuhiko Shimizu. 2006. "De-commitment to losing strategic action: evidence from the divestiture of poorly performing acquisitions.." *Strategic Management Journal* 27(6):541-557.
- Inkpen, Andrew C., et Paul W. Beamish. 1997. "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures.." *Academy of Management Review* 22(1):177-202.

- Inkpen, Andrew C., et Jerry Ross. 2001. "Why Do Some Strategic Alliances Persist Beyond Their Useful Life?." *California Management Review* 44(1):132-148.
- Kale, Prashant, et Harbir Singh. 2007. "Building Firm Capabilities Through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success." *Strategic Management Journal* 28(10):981-1000.
- Keil, Mark, Gordon Depledge, et Arun Rai. 2007. "Escalation: The Role of Problem Recognition and Cognitive Bias.." *Decision Sciences* 38(3):391-421.
- Kogut, Bruce. 1988. "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives.." *Strategic Management Journal* 9(4):319-332.
- Ku, Gillian. 2008. "Learning to de-escalate: The effects of regret in escalation of commitment." *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 105(2):221-232.
- Langley, Ann. 1999. "Strategies for Theorizing from Process Data.." *Academy of Management Review* 24(4):691-710.
- McCain, Bruce E. 1986. "Continuing Investment Under Conditions of Failure: A Laboratory Study of the Limits to Escalation.." *Journal of Applied Psychology* 71(2):280-284.
- McNamara, Gerry, Henry Moon, et Philip Bromiley. 2002. "Banking on Commitment: Intended and Unintended Consequences of an Organization's Attempt to Attenuate Escalation of Commitment.." *Academy of Management Journal* 45(2):443-452.
- Montealegre, Ramiro, et Mark Keil. 2000. "De-Escalating Information Technology Projects: Lessons from the Denver International Airport.." *MIS Quarterly* 24(3):417-447.
- Moon, Henry et al. 2003. "Group decision process and incrementalism in organizational decision making.." *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 92(1/2):67.
- Ross, Jerry, et Barry M. Staw. 1993. "Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant.." *Academy of Management Journal* 36(4):701-732.
- Royer, Isabelle. 1996. "L'escalade de l'engagement dans le développement de produits nouveaux." *Recherche et Applications en Marketing* 11(3):7-22.
- Royer, Isabelle. 2003. "Why Bad Projects Are So Hard to Kill.." *Harvard Business Review* 81(2):48-56.
- Whyte, Glen, Alan M. Saks, et Sterling Hook. 1997. "When Success Breeds Failure: The Role of Self-Efficacy in Escalating Commitment to a Losing Course of Action.." *Journal of Organizational Behavior* 18(5):415-432.