



HAL
open science

Les conflits dans les joint-ventures internationales (JVI) sous le prisme de la gestion de crise

Dora Triki, Moalla Emna, Pundrich Aline Pereira

► To cite this version:

Dora Triki, Moalla Emna, Pundrich Aline Pereira. Les conflits dans les joint-ventures internationales (JVI) sous le prisme de la gestion de crise. 2ème Conférence ATLS-AFMI, May 2012, Lyon, France. pp.24. halshs-00690333

HAL Id: halshs-00690333

<https://shs.hal.science/halshs-00690333>

Submitted on 23 Jul 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les conflits dans les joint-ventures internationales (JVI) sous le prisme de la gestion de crise

Emna Moalla
Doctorante
Groupe de recherche
Magellan Stratégie
Centre Magellan
Institut d'Administration des
Entreprises (IAE de Lyon),
Université Jean Moulin,
Lyon 3
emna.moalla@univ-lyon3.fr

Aline Pereira Pündrich
Doctorante-ATER
Groupe de recherche
Magellan Stratégie
Centre Magellan
Institut d'Administration des
Entreprises (IAE de Lyon),
Université Jean Moulin,
Lyon 3
apundrich@hotmail.com

Dora Triki
Doctorante
Groupe de recherche
Magellan Stratégie
Centre Magellan
Institut d'Administration des
Entreprises (IAE de Lyon),
Université Jean Moulin,
Lyon 3
trikidora83@yahoo.fr

Résumé :

Cet article a pour objectif de proposer des outils de gestion de crise dans le contexte de conflits dans les joint-ventures internationales (JVI). En effet, les JVI impliquent deux ou plusieurs partenaires qui, malgré leur volonté de coopérer, peuvent se heurter à des conflits à différents niveaux de la relation. Pour cela, les outils de gestion de crise peuvent s'avérer utiles s'ils sont intégrés ou pris en considération dès le début du processus de la création de l'entité commune. En nous basant sur le modèle de Pondy (1967), qui retrace la dynamique d'un processus conflictuel, nous essayerons de déterminer les outils de gestion de crise à mettre en place dans le cadre des JVI conflictuelles.

Mots clés : instabilité des joint-ventures, conflit, outils de gestion de crise.

INTRODUCTION

Depuis les années 80, les recherches ont été prolifiques au sujet des rapprochements d'entreprises de façon générale et sur les joint-ventures de façon plus spécifique (Ren et *al.*, 2009). Cet intérêt accru, manifesté tant par les chercheurs en management que par les praticiens s'explique par la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés (Arino et Ring, 2010). Ces deux phénomènes sont devenus incontournables et ne cessent de tracer le chemin aux entreprises. En effet, les marchés traditionnels ne suffisent plus au développement des firmes qui vont chercher leur croissance dans les pays émergents (Dikmen, 2011). Pour ce faire, ces dernières ont tendance à forger des stratégies coopératives afin de maîtriser les risques associés à ces pays (distance culturelle, barrière réglementaire, etc.).

Parmi les différents modèles de coopération, les joint-ventures internationales sont considérées comme le mode d'entrée privilégié par les firmes (Brouthers et Hennart, 2007 ; Datta et *al.*, 2009). Cependant, le taux de « fin » de ces formes organisationnelles demeure élevé, il varie entre 30 % et 70 % selon le contexte étudié (Prévot et Guallino, 2010). De plus, les JVI sont connues pour leur fragilité et leur niveau de performance hétérogène (Meschi, 2003 ; Brulhart, 2005 ; Cheriet, 2009 ; Guillouzou et Blanchot, 2011). Plusieurs cas de JVI connaissent un échec en raison de l'émergence d'un conflit entre les partenaires. Parmi ces cas, nous pouvons citer l'exemple du partenariat entre le groupe français Danone et le chinois Wahaha établi dans le secteur des boissons (Urban et Mayrhofer, 2011 ; Guillouzou et Blanchot, 2011). Les deux groupes signent un accord en 1996 pour créer une JV, « Wahaha Joint-Venture Company », détenue à raison de 51% par Danone et 49% par le partenaire chinois. Après près d'une décennie de collaboration fructueuse, la relation se dégrade et des conflits éclatent à partir de 2006. En effet, Danone découvre que son partenaire a violé les clauses de non-concurrence spécifiées dans le contrat. Le groupe chinois produit et

commercialise des produits similaires à ceux commercialisés par Danone. Ce conflit a abouti à la cession en 2009 des parts de Danone dans l'entité commune à son partenaire chinois.

Les études portant sur les joint-ventures internationales ont traité de divers sujets : le choix du partenaire, la formation de la joint-venture internationale, les mécanismes de contrôle et de confiance inter-firmes, et la performance de l'alliance. Certaines d'entre elles se sont focalisées sur l'instabilité des JVI (Fey et Beamish, 2000 ; Bogun, 2008 ; Cheriet, 2009) et en particulier sur les déterminants qui impactent l'issue de cette relation. En revanche, à notre connaissance, peu d'études ont essayé de présenter des outils de gestion pouvant aider les entreprises à gérer les conflits. Dans cette optique, le travail de Samuel (2003) a proposé un outil de pilotage du changement lors de la phase d'intégration post fusion-acquisition.

L'objet de cet article est de proposer une première approche théorique afin de sensibiliser les gestionnaires de joint-ventures à mettre en place des outils de gestion de crise pour gérer des conflits éventuels. Ces conflits peuvent survenir tout au long du processus de formation des JVI, d'où l'intérêt de les mobiliser. Nous nous baserons sur la littérature sur la gestion des crises pour justifier le recours à certains outils relatifs à ces événements (la communication de crise, la méthode de scénarisation, etc.) qui peuvent s'avérer utiles pour appréhender les conflits. En effet, en dépit du nombre important de recherches sur les conflits dans les JVI et sur la gestion des crises, peu d'entre elles se sont intéressées à rapprocher ces deux littératures (Fey et Beamish, 2000 ; Shenkar et Yan, 2002).

C'est dans cette perspective que notre recherche respectera le plan suivant : dans une première partie, nous nous intéresserons à l'instabilité et aux conflits dans les JVI. Dans une deuxième partie, nous aborderons les outils de gestion de crise et discuterons comment mieux gérer le conflit dans le cadre de ces relations partenariales.

1. LES JOINT-VENTURES INTERNATIONALES ET LES CONFLITS

1.1 L'instabilité des joint-ventures internationales

La joint-venture internationale est une forme d'alliance entre entreprises impliquant la création d'une nouvelle structure juridique indépendante gérée et contrôlée par deux ou plusieurs partenaires de nationalités différentes (Shenkar et Zeira, 1987). Selon une étude récente effectuée par Deloitte (2008)¹, environ 75% des joint-ventures sont internationales. Cette relation inter-organisationnelle peut provoquer plusieurs difficultés liées à sa gestion et son issue. Elle a souvent été assimilée à un mariage de raison, « *les partenaires oscillent entre convergence et divergence d'objectifs, entre volonté de partage et volonté de domination du management, entre diffusion et rétention des informations et des connaissances, et entre loyauté et opportunisme* » (Meschi et Riccio, 2006, p. 90).

Garrette et Dussauge (1995) soulignent que les joint-ventures sont des stratégies « paradoxales » résultant à la fois d'un désir de coopération et d'indépendance. Il est donc difficile d'équilibrer les orientations compétitives et coopératives dans ce type de relation (Forgues et *al.*, 2006). Ce déséquilibre structurel et « inné » caractérisant les joint-ventures internationales conduit très souvent à une mésentente entre les partenaires, et *in fine*, à une instabilité, voire même à l'échec de la relation (Vidot-Delerue et Simon, 2005). Dans certains cas, le taux d'échec avoisine les 70% (Lowen et Pope, 2008). Il est souvent avancé que cette forme de partenariat est celle qui fonctionne le moins en raison de sa fragilité et d'une faible performance qui lui est associée (Park et Ungson, 1997). Malgré cela, le nombre de JV ne cesse de croître (Lowen et Pope, 2008)².

Les travaux sur l'instabilité des relations inter-organisationnelles se sont multipliés et les recherches académiques se sont attachées à répondre aux questions suivantes (Cheriet et *al.*

¹ Source: http://afic.asso.fr/Images/Upload/Partenariats/ft47_developpement_international_joint_venture.pdf. Dernière consultation: mars 2012.

² Dans certains pays en voie de développement, plus de 80% des IDE se font sous forme de JVI (Purkayasatha, 1993).

2007) : Comment mesurer l'instabilité ? Quelle est la relation entre l'instabilité et la performance des joint-ventures internationales ? Quels sont les déterminants de l'instabilité des structures communes ? Les alliances stratégiques sont-elles moins instables que d'autres modes d'entrée sur un marché ?

L'instabilité des joint-ventures n'est pas synonyme d'échec mais renvoie soit à une nouvelle répartition du capital, soit à la renégociation du contrat (Franko, 1971 ; Blodgett, 1992 ; Yan et Zeng, 1999 ; Cheriet, 2009). De nombreuses recherches se sont intéressées à dresser une liste de facteurs contribuant à la compréhension de cette instabilité (Guillouzou et Blanchot, 2011). L'étude de Yan et Zeng (1999) révèle 5 facteurs participant à l'instabilité des JVI, à savoir :

- La gestion de la JVI par les partenaires : la JVI implique un management partagé entre deux ou plusieurs partenaires de différents pays qui peuvent être en désaccord sur certains aspects liés aux objectifs poursuivis, à la structure de management, aux visions de chacun des parents, etc. Ces divergences favoriseraient le dysfonctionnement de la relation (Blanchot, 2006). De plus, lorsque l'interdépendance des partenaires est forte, cela risque de générer des conflits et la relation sera instable.
- Les différences culturelles : la littérature distingue la culture organisationnelle et la culture nationale des parents. Les travaux sur l'effet de la distance sur l'instabilité sont abondants mais les résultats restent contrastés. En effet, dans un contexte culturel distant, le risque d'opportunisme peut augmenter et par conséquent, créer des problèmes de communication entre les partenaires (Luo et *al.*, 2001).
- Le contrôle et la structure du capital : plusieurs études ont démontré l'impact de la structure de contrôle sur la stabilité des JVI (Bener et Glaister, 2010). Le contrôle de la joint-venture internationale facilite la transaction des biens et la réalisation des objectifs de chaque partenaire en limitant leurs comportements opportunistes. En

réalité, le partage déséquilibré du capital 51/49 en faveur d'un partenaire n'est pas synonyme de contrôle absolu sur l'activité de l'entité commune (Ohmae, 1989).

- Les caractéristiques des partenaires : certaines spécificités des partenaires comme les problèmes financiers ou l'expérience antérieure dans les JVI peuvent influencer l'instabilité de ces structures (Brulhart, 2005 ; Luo, 2007).
- L'environnement externe : le risque pays, la politique gouvernementale du pays d'accueil et la structure de l'industrie affectent les opérations d'affaires à l'international et en l'occurrence la stabilité des JVI (Barkema et Vermeulen, 1997 ; Pan, 2002 ; Meschi et Riccio, 2006).

L'instabilité des JVI a souvent été étudiée sous l'angle de la Théorie des Coûts de Transaction (TCT) (Williamson, 1975 ; Hennart, 1988). Selon Park et Ungson (1997, p. 285), « *les joint-ventures sont typiquement des formes hybrides entre deux entreprises indépendantes, des dissemblances dans les structures organisationnelles et les processus peuvent créer des problèmes dans la coordination conduisant à la dissolution de la joint-venture* ». Cette théorie renforce l'impact négatif des comportements opportunistes dans le cadre des JVI étant donné qu'un des partenaires peut poursuivre ses propres intérêts au détriment de son partenaire.

Dans ce contexte, il sera donc difficile d'instaurer un climat de confiance entre les différents parents. Une relation partenariale basée sur la confiance nécessiterait beaucoup de temps et coûterait chère en raison des coûts *ex ante* des contrats (liés à la négociation du contrat) et *ex post* (associés au risque d'amenuisement de l'avantage transféré).

1.2 De l'instabilité au conflit dans les joint-ventures internationales

Durant les premières années d'existence, la période de collaboration est assimilée à une période de 'lune de miel' permettant ainsi aux parents de dépasser le handicap de la nouveauté

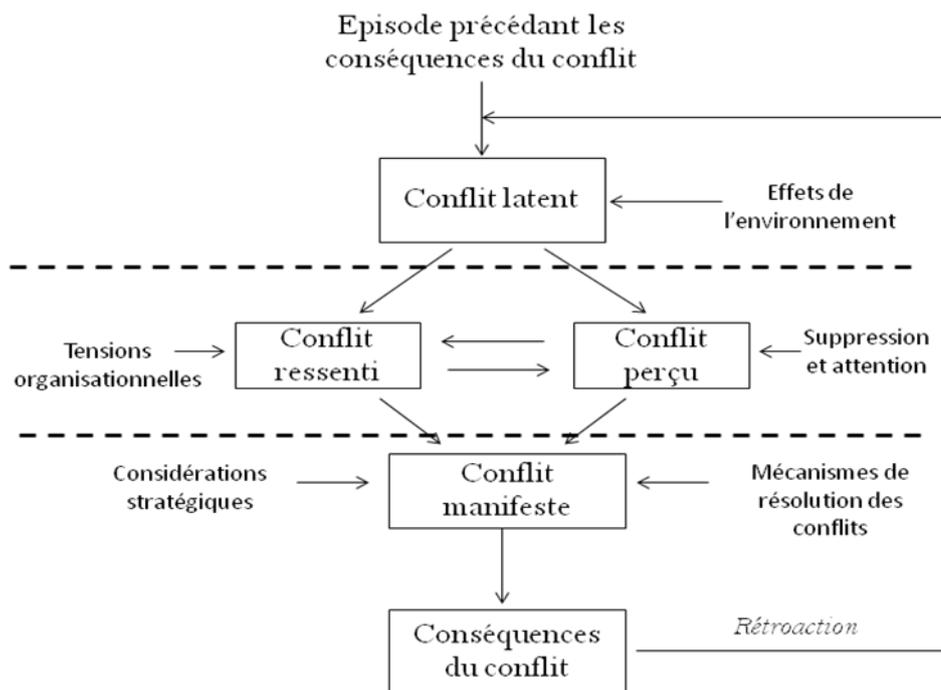
(*liability of foreignness*) (Hymer, 1976). Chacun des partenaires reconnaît à l'autre des qualités pouvant contribuer à son succès. Néanmoins, cette phase est « temporaire » et dure, selon les circonstances, 6-7 ans (Meschi, 2006). En général, c'est à partir de cette phase que les conflits surviennent. Ils peuvent prendre de l'ampleur et remettre en cause la relation (Ketata, 2005). Bogun (2008) a exposé les causes de ces conflits dans son travail (*cf* : Annexe 1). Par ailleurs, des points de convergence apparaissent entre les causes des conflits et celles de l'instabilité présentées précédemment.

Plusieurs études ont traité la relation entre le conflit et la performance des JVI (e.g. Hebert, 1994 ; Fey et Beamish, 2000). Cependant, il est intéressant de noter que certains auteurs soulignent un effet négatif des conflits sur la performance de ces entités communes tandis que d'autres le nuancent. Ces derniers stipulent que le conflit est inévitable dans les relations coopératives et qu'il peut enrichir les échanges sociaux et favoriser notamment l'unité du groupe (Rubin et *al.*, 1994 ; Bogun, 2008). Fey et Beamish (2008) ajoutent que certains conflits peuvent être bénéfiques pour la JVI puisque les partenaires seront plus vigilants et seront attentifs lors de la prise de décision.

De nombreuses définitions du conflit ou du comportement conflictuel ont été proposées dans la littérature. De Bono (1985) considère le conflit comme une divergence de valeurs ; un affrontement entre des intérêts, des actes ou des procédures au sein d'un système. Dans la même logique et selon Habib (1987), le comportement conflictuel se caractérise par une agressivité ou une résistance passive suite à un désaccord entre les parties prenantes. Ces définitions mettent l'accent sur la divergence d'intérêts entre les différentes parties de la JVI mais n'évoquent pas la nature du conflit et demeurent donc insuffisantes pour comprendre ce concept (Fey et Beamish, 2000). Bogun (2008) explique que le conflit développe chez les parents des sentiments négatifs tels la colère, la frustration, l'anxiété et le stress. Selon Fey et Beamish (2000), la définition la plus largement mobilisée dans la littérature sur le conflit est

celle de Pondy (1967). Cet auteur considère le conflit comme un processus dynamique, entre deux ou plusieurs parties, constitué de 5 phases, à savoir : le conflit latent, le conflit perçu, le conflit ressenti, le conflit manifeste et enfin les conséquences du conflit. Dans le cadre de ce travail, nous adopterons la définition du conflit selon Pondy (1967).

Figure 1 : Dynamique d'un épisode conflictuel



Source : Le modèle de Pondy (1967, p. 306)

Le conflit latent représente les conditions susceptibles de déclencher des conflits comme la concurrence pour les ressources rares, l'autonomie et la divergence des objectifs. Ces éléments ne conduisent pas nécessairement à une situation conflictuelle. Dans le cas des JVI, un des partenaires peut s'appropriier des ressources difficilement transférables et imitables de son partenaire (Jaouen, 2006).

La deuxième étape est la perception du conflit ou le conflit perçu. C'est dans cette étape que les partenaires prennent conscience de l'existence du conflit. Ainsi, dans cette phase, le ou les partenaires se rendent compte du comportement opportuniste de l'autre. Cette phase implique

le développement de sensations de colère et de mécontentement vis-à-vis de l'autre parent. Elle concerne le conflit ressenti et développe des sentiments d'hostilité, de stress et de tension. La quatrième étape, le conflit manifeste, consiste à exprimer son désaccord par un comportement conflictuel traduit par l'action ou la parole. Enfin, la phase des conséquences du conflit pendant laquelle deux alternatives sont possibles : (1) le conflit est résolu et les partenaires ont trouvé un compromis en dépassant les conditions relevées dans la première étape (conflit latent) ; (2) le conflit a été simplement ignoré et donc non résolu. « Le conflit latent » se trouve, par conséquent, aggravé et peut mener à la rupture de la JVI.

La majorité des études traitant du conflit dans les JVI (e.g. Hebert, 1994 ; Fey et Beamish, 2000; Craig Julian, 2008) s'intéresse à la phase du conflit manifeste qui est, selon Fey et Beamish (2008, p. 142), « *la dimension action du conflit* ». Notre travail s'intéresse aux quatre épisodes de conflits proposés par Pondy (1967) à savoir, le conflit latent, ressenti, perçu et manifeste.

2. FACE AU CONFLIT DANS LES JVI : QUEL ROLE DES OUTILS DE GESTION DE CRISE ?

Après avoir défini le concept de conflits de façon générale, nous nous intéresserons à la notion de crise. En effet, le déclenchement d'un événement critique peut être dû à plusieurs raisons (accidents, grèves, scandales de corruption, etc.). Il s'agit d'erreurs dans les systèmes sociaux et entrepreneuriaux, d'erreurs humaines ou encore la combinaison de ces deux éléments. Ensemble ils peuvent favoriser le déclenchement des crises, causées par les effets inattendus des comportements humains sur les systèmes (Roux-Dufort, 2003). Dans le cas des JVI, les conflits peuvent être considérés comme un antécédent de l'émergence d'une crise (Shenkar et Yan, 2002).

Dans cette partie, nous décrirons, dans un premier temps, le processus dynamique de l'échec d'une JVI allant de l'étape de préformation jusqu'à la rupture. Pour cela, nous nous baserons sur les travaux de Shenkar et Yan (2002). Dans une seconde partie, nous présenterons les outils de gestion de crise pouvant servir comme mécanisme de résolution de conflits.

2.1 Du conflit à la crise...

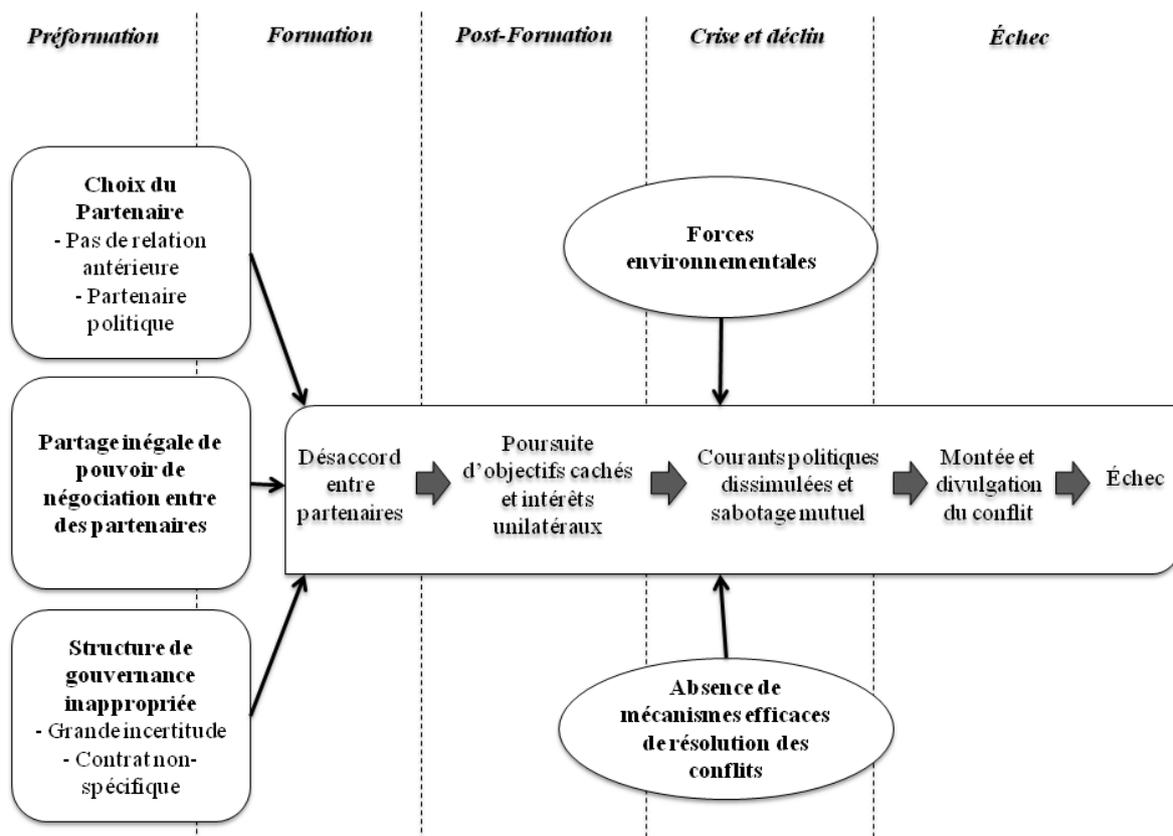
La crise peut être considérée comme un processus de déstabilisation et de remise en cause des modes de fonctionnement de l'organisation (Roux-Dufort, 2000). Cette approche processuelle considère les conflits comme des éléments latents dans un contexte de développement d'événements critiques (Turner, 1976 ; Roux-Dufort, 2000). Les conflits font ainsi partie de tels dysfonctionnements (Thiétart et Forgues, 1997) qui peuvent se transformer en crise suite à un événement déclencheur.

Pondy (1967) s'est intéressé à cette dynamique des conflits comme nous l'avons détaillé précédemment. Pour notre part, nous nous intéresserons aux conflits dans le contexte des JVI. A ce propos, Shenkar et Yan (2002) ont proposé un modèle (Figure 2) qui prend en compte le développement des conflits des JVI tout au long du cycle de vie (préformation, formation, post-formation, crise et déclin, échec) de l'entité commune. Ce modèle montre que certaines caractéristiques liées à la mise en place des JVI (le choix de ses membres, la structure de gouvernance choisie ainsi que le partage du pouvoir entre les partenaires) déterminent le contexte dans lequel ce processus coopératif se déroulera.

Dans le travail de Shenkar et Yan (2002), les facteurs environnementaux externes sont considérés comme des sources critiques pouvant influencer le processus de mise en place des JVI (e.g. les barrières législatives et réglementaires). Les auteurs soulignent également l'absence de mécanismes efficaces visant à empêcher certaines routines pouvant se transformer en conflits. Ces mécanismes peuvent être caractérisés par des mesures interne

(des réunions entre les dirigeants au plus haut niveau de chaque parent) et externe (médiation, arbitrage et procédures légales). En plus, il s'agit d'un processus non-linéaire, vu que certains désaccords peuvent troubler la JVI avant même qu'elle ne soit formellement établie. Ces conflits précoces peuvent avoir une influence aussi importante que les règles contractuelles régissant le partenariat, notamment en ce qui concerne les échanges entre ses membres. Le schéma ci-dessous illustre les propos de Shenkar et Yan (2002) :

Figure 2 : Le modèle du processus dynamique de l'échec des JVI



Source : Adapté de Shenkar et Yan (2002, p.595)

Le modèle ci-dessus identifie les phases du processus de développement des conflits dans les JVI. Ces conflits varient en fonction de chaque phase et peuvent prendre de l'ampleur selon différents facteurs, comme l'opportunisme des partenaires (Williamson, 1975). Dans ce cas, des actions spécifiques peuvent être mises en place afin de prévenir l'issue de la relation.

Celles-ci se font, notamment, par l'utilisation des outils propres à la gestion d'un tel événement.

Dans la partie suivante, sans être exhaustives, nous présenterons certains outils de gestion de crise pouvant être utiles pour la gestion des conflits.

2.2 La cellule de crise : une structure pour mieux gérer les conflits

Selon la phase d'évolution de la crise (Robert et Verpeaux, 1991 ; Roux-Dufort, 2003), l'entreprise utilisera des outils de gestion spécifiques à travers sa cellule de crise (e.g. King III, 2002). En effet, une cellule de crise est une structure dont la vocation est de gérer tout événement de crise à travers une équipe multidisciplinaire choisie au sein et à l'extérieur de l'organisation (Smart et Vertinsky, 1977 ; Coombs, 1999). Dans le travail de Samuel (2003) portant sur le processus d'intégration post fusion/acquisition, la cellule de crise s'avère une disposition importante qui doit être mise en place rapidement. Elle « *permet d'apporter une série de mesures d'aide et d'appui physique et psychologique aux employés afin de mieux gérer l'anxiété occasionnée par l'annonce d'un rapprochement d'entreprises* » (Samuel, 2003, p. 50). Dans le cadre de ce travail, les outils de gestion de crise ne sont pas considérés comme des éléments auxquels nous avons recours uniquement en cas de crise mais aussi dans un contexte conflictuel. Ces outils seront ainsi adaptés à chacune des phases du conflit (Pondy, 1967) afin de mieux gérer ces événements.

Plusieurs outils de gestion de crise existent dans la littérature et peuvent être mobilisés. Cependant, dans le cadre de ce travail, nous nous limiterons à certains outils qui apparaissent de manière récurrente dans la littérature sur la gestion de crise (e.g. Lagadec, 1991 ; Mitroff *et al.*, 1996 ; Ogrizek et Guillery, 2000 ; Roux-Dufort, 2000, 2003 ; Samuel, 2003 ; Fusalba, 2008). De plus, notre objectif est d'analyser les outils les plus susceptibles d'être utilisés par les organisations. La *communication de crise* se présente comme un des outils

incontournables pour la gestion des événements critiques (Bland, 1998 ; Libaert, 2005 ; Malaval et Décaudin, 2009). Dans le cas des JVI, ces messages sont adressés aux différentes parties prenantes interne et externe. En effet, la communication de crise est un moyen pour répondre à la pression médiatique et rassurer les employés de la JVI, par exemple. La communication de crise doit commencer avant même le déclenchement du conflit, avec la création d'un plan de communication clair et concis (Libaert, 2005). Le plan de communication ne se limite pas à l'énumération des faits survenus avec quelques explications mais doit présenter des préconisations en vue d'améliorer la situation (Samuel, 2003).

De même, la *méthode de scénarisation* permet d'envisager des situations de crise auxquelles l'entreprise pourrait faire face (Pollard et Hotho, 2006). L'objectif de cette méthode est d'anticiper les évolutions négatives possibles pouvant se transformer en crise. Par conséquent, des mesures peuvent être prises en amont et éviter aux dirigeants de prendre des décisions sous pression.

Ogrizek et Guillery (2000) proposent encore d'autres outils. Tout d'abord, le *chronogramme* ou le *tableau de suivi des événements*, qui relate les événements survenus de façon chronologique. Ensuite, la *méthode des points fixes* consiste à structurer le fonctionnement de la cellule de crise dans le but de faire une revue constante et rapide de la situation. Etant donné que la JVI implique deux ou plusieurs partenaires, des réunions régulières doivent être planifiées entre les différentes parties prenantes (les partenaires et la JVI). Enfin, le *document « questions-réponses »* vise à élaborer une liste de questions pouvant être posées par les différentes parties prenantes et les réponses respectives de la part de l'entreprise. Une fois la cellule de crise mise en place, cet outil permet de structurer des réponses cohérentes aux questions que se posent les partenaires et les employés de la JVI. Les outils de gestion précédemment définis peuvent être appliqués en contexte de crise et adaptés à la résolution de conflit dans les JVI.

Dans ce qui suit, nous confrontons les différents outils de gestion de crise aux phases du développement du conflit selon les travaux de Pondy (1967) et de Shenkar et Yan (2002).

DISCUSSION

La phase de **conflit latent** correspond à l'étape de *préformation* des conflits. Dans ce cas, les conflits peuvent se développer d'une manière dissimulée, pendant le choix des partenaires, de la négociation du pouvoir ou encore lors de la définition de la structure de gouvernance qui régira la JVI. Pendant cette période, la constitution d'une cellule de crise commune aux deux partenaires marquerait le début d'un travail de prévention des conflits. Une fois la cellule constituée, elle pourrait recourir à un premier outil de gestion de crise, le document « *questions-réponses* ». Cet outil permettra d'affronter le début de cette collaboration pendant laquelle la demande d'informations s'avère importante, notamment de la part des médias et des parties prenantes internes.

La cellule serait formée dans une logique de prévention (Roux-Dufort, 2003), où des acteurs originaires des deux partenaires auraient la possibilité d'échanger des expériences passées et d'affronter certaines questions délicates concernant la JVI. Dans ce cas, il semble plus approprié de mobiliser le concept de « cellule de gestion de conflits » que la cellule de gestion de crise. La formation de cette structure permet de gérer en amont certains conflits latents. De plus, l'utilisation d'un document « *questions-réponses* » contribue à mieux répondre aux inquiétudes des salariés de l'entité commune. L'insatisfaction de ces derniers peut être à l'origine d'un conflit social qui plus tard mènera à une situation plus critique, comme la grève.

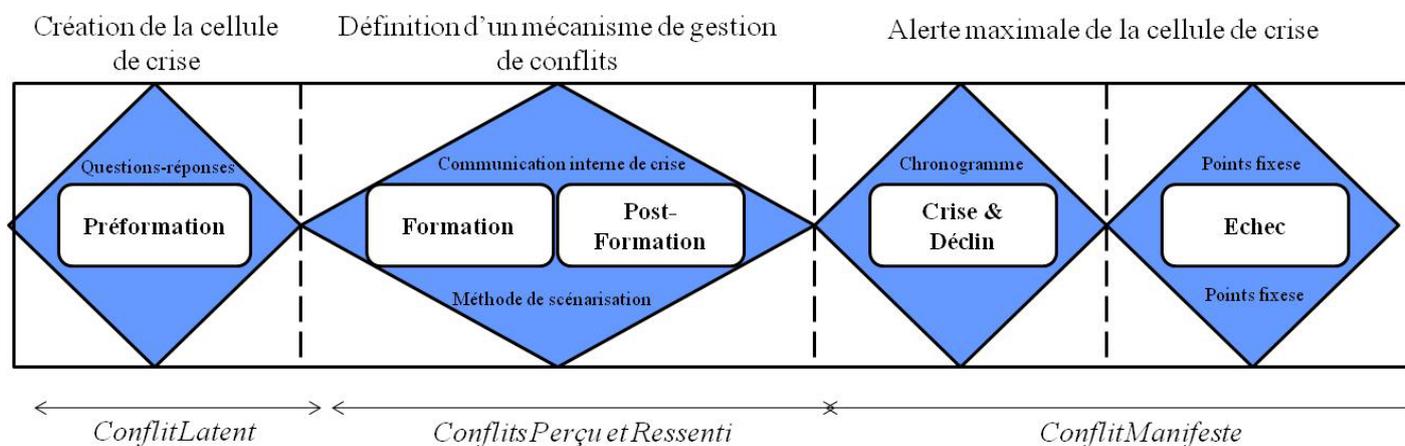
Le conflit perçu survient dans les phases de *formation* et de *post formation* du développement des conflits dans les JVI. Il s'agit d'un moment crucial marqué par des

désaccords entre les partenaires. Dans ce cas, et dans une logique de prévention, la cellule de crise précédemment constituée développera un mécanisme de gestion des conflits (Shenkar et Yan, 2002). Pour ce faire, la *communication interne de crise* se présente comme étant un outil principal définissant un tel mécanisme, notamment par la diffusion interne d'informations pour éviter la propagation de rumeurs. Afin d'identifier des perspectives communes de gestion des conflits, la cellule de crise peut promouvoir également des discussions entre les membres de la JVI. *La méthode de scénarisation* sera aussi un outil adapté à cette étape où le processus de coopération se caractérise par une grande incertitude. Ainsi les partenaires auront la possibilité de prévoir d'éventuelles situations conflictuelles pouvant poser problèmes. Selon le travail de Pondy (1967), les **conflits ressentis** et perçus sont interdépendants. Pour cette raison, ils se manifestent dans les mêmes phases du processus de développement des conflits dans les JVI. Le conflit perçu, marqué par une poursuite d'objectifs cachés par les partenaires, ainsi que par des intérêts politiques unilatéraux, représente pour la JVI un signal d'alerte d'une crise majeure. De ce fait, le *chronogramme* pourrait être utilisé par la cellule de crise comme un outil de gestion permettant d'accompagner les événements ainsi que leur évolution dans le temps. Dès les premiers désaccords, la cellule de crise peut mettre en place des actions de communication interne ciblées sur la résolution de ces conflits d'intérêts. Une scénarisation plus dynamique permet de prévoir les événements futurs et de les éviter en cas de mésentente entre les différentes parties.

Dans la phase de **conflit manifeste**, les étapes de *crise et déclin* ainsi que *d'échec* représentent le moment pendant lequel les conflits latents prennent de l'ampleur et deviennent des situations critiques pour l'entreprise. En plus, cela coïncide avec la phase où les difficultés internes de la JVI se manifestent en public en touchant un nombre important de parties prenantes. La cellule de crise sera ainsi en alerte maximale. Elle utiliserait non seulement

toutes les ressources auxquelles elle pourrait avoir accès pour la gestion d'une crise, comme les *points-fixes* mais aussi la *communication de crise*. En cette phase de crise et de déclin, les relations entre les partenaires évoluent vers des actions de sabotage mutuel (Shenkar et Yan, 2002) et une rupture du partenariat. Pour arriver à ce stade, des conflits latents au sein de la JVI peuvent être à l'origine de tels dysfonctionnements. Dans cette phase, la cellule de crise serait responsable de la gestion des événements avec les moyens dont elle dispose. Dès que les conflits évoluent vers une crise, les informations sur les difficultés de la JVI sont rendues publiques. Dans ce cas, la cellule de crise mobilisera les point-fixes pour gérer la situation de la manière la plus efficace, notamment à travers l'élaboration de la communication de crise, qui sera utilisé en amont et *in-situ* du processus de rupture. La Figure 3, ci-dessous, reprend les principaux propos évoqués dans cette partie.

Figure 3 : Les outils de gestion de crise en contexte de conflits dans les JVI



Il paraît important de noter que, indépendamment des phases de développement des conflits, les forces environnementales externes (Barkema et Vermeulen, 1997 ; Pan, 2002 ; Meschi et Riccio, 2006) influencent constamment la gestion de ces événements. Le contexte dans lequel l'organisation est insérée peut influencer son processus d'apprentissage, en revanche ses caractéristiques et sa capacité d'affronter des situations turbulentes sont aussi déterminantes

pour sa réussite (Koenig, 1994). De ce fait, l'expérience comme facteur environnementale interne peut également impacter la gestion des conflits. C'est précisément pendant de tels événements inhabituels pour l'entreprise que les individus se trouvent forcés à discuter et à se poser des questions, afin de réexaminer ses procédures et essayer d'organiser ces nouvelles expériences dans un nouveau contexte (Nonaka, 1991). Dans un tel environnement complexe et imprévisible, la capacité des organisations à observer, comprendre et s'adapter est d'une grande importance, puisque elle peut conditionner la stabilité de l'entreprise (Tarondeau, 2003).

CONCLUSION

Les joint-ventures internationales sont des structures indépendantes dont la gestion est assurée par deux ou plusieurs partenaires. Elle est généralement « lieu de tensions » et de conflits en raison du comportement des firmes parentes qui peut être divergent. La réussite et la pérennité de ces structures communes passe d'abord par la convergence des intérêts des partenaires et par le climat de confiance qu'ils développent au sein de la relation. Cependant, la réunion de tous ces « ingrédients » n'est pas évidente. Ces formes organisationnelles sont connues pour leur taux élevé d'instabilité et leur performance hétérogène et, peuvent déboucher à des situations conflictuelles. En partant de ce constat, ce travail théorique tente de sensibiliser les gestionnaires de joint-ventures à mettre en place des outils de gestion de crise pour gérer les conflits. Cet article se veut comme un premier pas pour rapprocher la littérature sur les conflits dans les JVI avec celle de la gestion de crise. Ainsi, en partant du modèle dynamique des conflits de Pondy (1967), nous avons identifié différents outils de gestion de crise pouvant être mobilisés selon les phases du conflit.

Toutefois, cette recherche n'est pas exempte de limites. Dans cet écrit, nous n'avons pas pu mobiliser tous les outils de gestion de crise proposés dans la littérature. De plus, ce travail

reste théorique et il serait intéressant de mener une recherche sur le terrain. Dans ce cadre, une étude de cas longitudinale de JVI ayant intégré des mécanismes de résolution de conflit pourrait être envisagée. Il semble également pertinent de prolonger cette réflexion en étudiant l'impact de ces mécanismes sur la performance des JVI.

BIBLIOGRAPHIE

Arino, A. et Ring, PS. (2010). « The role of fairness in alliance formation », *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N° 10, p. 1054-1087.

Barkema, H.G. et Vermeulen, F., (1997). « What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures », *Academy of Management*, Vol.40, N°2, p. 426-442.

Bener, M. et Glaister, KW. (2010). « Determinants of performance in international joint ventures », *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3, N° 3, p. 188-214.

Blanchot, F. (2006). « Alliances et performance : un essai de synthèse », *Cahier de recherche N°2006.1 22*, Université Paris-Dauphine.

Blanchot F. et Guillouzo R (2011), « La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse », *Management International*, Vol 15, N° 2, p. 95-107.

Bland, M. (1998), *Communicating out of a crisis*, Londres: Macmillan Business.

Blodgett, L.L. (1992). « Factors in the instability of international joint-ventures: An even history analysis », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 475-481.

Bogun, L. A. (2008), « Explanation of conflicts in international joint ventures », *Journal of Accademy of Business and Economics*, Vol.8, N°4, p. 1-14.

Brouthers, K. D. et Hennart, J. (2007), « Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research », *Journal of Management*, Vol.33, p. 395-425.

Brulhart, F. (2005). « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, Vol. 8, N° 4, 167-191.

Cheriet F., Leroy F. et Rastoin J.L. (2007). « Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée », *XVIème conférence de l'AIMS*. Montréal, 6-9 juin.

Cheriet, F. (2009), « L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée », *Thèse de doctorat*, Université de Montpellier 1, p.443.

Coombs, W. T. (1999), *Ongoing crisis communication: planning, managing and responding*, Thousand Oaks: Sage.

Craig Julian, C. (2008), « Joint-Venture Conflict: The Case of Thai International Joint Ventures », *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 9, N° 1, p. 6-27.

Datta, D. K., Musteen, M., Herrmann, P. (2009), « Board Characteristics, Managerial Incentives, and the Choice Between Foreign Acquisitions and International Joint Ventures », *Journal of Management*, Vol.35, N°4, p. 928-953.

- De Bono, E. (1985), *Conflicts, a better way to resolve them*, Londres : Harrap Limited.
- Dikmen, L. (2011), « Les déterminants de la performance des joint-ventures internationales entre pays développés et pays émergents : le cas de la Turquie », *Thèse de doctorat*, Université de Montpellier, 386 p.
- Fey, C. et Beamish, P. W. (2000). « Joint-venture conflict: the case of Russian international joint-ventures », *International Business Review*, Vol. 9, N° 2, p. 139-162.
- Forgues, B., Fréchet, M. et Josserand, E. (2006). « Relations inter-organisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue Française de Gestion*, N° 164, p. 17-33.
- Franco, L. G. (1971). « Joint-venture divorce in the multinational company », *Columbia Journal of World Business*, Vol. 6, N° 3, p. 13-22.
- Fusalba, T. (2008), *Planification et gestion de crise : planifier et mettre en œuvre une stratégie de sortie de crise*, Paris: L'Harmattan.
- Garrette, B. et Dussauge, P. (1995). *Les stratégies d'alliance*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Habib, G. M. (1987), « Measures of manifest conflict in international joint ventures », *Academy of Management Journal*, Vol 30, N°4, p. 808-816.
- Hebert, L. (1994). *Control and performance in international joint-ventures. Unpublished doctoral dissertation*. University Western Ontario.
- Hymer, S. H. (1976), « *International operations of national firms: A study of foreign direct investment* », Boston, MA: MIT Press.
- Jaouen A. (2006), « Les stratégies d'alliance des TPE artisanales », *Revue Internationale PME*, Vol 19, N°3-4, p. 111-136.
- Ketata, I. (2005), « Les conséquences associées aux choix de la stratégie d'implantation », *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Angers*.
- King III, G. (2002), « Crisis management and team effectiveness: a closer examination », *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, N° 3, p. 235-249.
- Koenig, G. (1994), « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, n° 97, p. 76 – 83.
- Lagadec, P. (1991), *La Gestion des Crises: Outils de Réflexion à l'Usage des Décideurs*, Paris : McGraw-Hill.
- Libaert, T. (2005), *La communication de crise*, Paris : Dunod.

- Lowen, A. et J. Pope (2008). « Survival Analysis of International Joint Venture Relationships », *The Journal of Business and Economic Studies*, Vol.14, N°1, p. 62-74.
- Luo Y., Shenkar O. et Nyaw M. K. (2001). « A dual parent perspective on control and performance in international joint-ventures: lessons from a developing economy », *Journal of international business studies*, Vol. 32, N° 1, 41-58.
- Luo, Y. (2007), « The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances », *Academy of Management Journal*, Vol.50, N°3, p. 644–664.
- Malaval, P. et Décaudin J. M. (2009), *Pentacom : communication corporate, interne, financière, marketing, b-to-c et b-to-b*, Paris : Pearson Education.
- Meschi P.-X. (2003), « Comment et pourquoi sortir d'une alliance ? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 143, p. 159-179.
- Meschi, P.-X. (2006), « Réseaux interorganisationnels et survie des alliances », *Revue française de Gestion*, Vol.32, N°164, p. 33-55.
- Meschi, P.-X. et E. L. Riccio (2006), « Analyse longitudinale de l'impact du risque-pays et des différences culturelles sur la survie des coentreprises internationales au Brésil entre 1974 et 2005 », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 9, N°4, p. 87-111.
- Mitroff, I. I.; C. Pearson et L. K. Harrington (1996), *The essential guide to managing corporate crises*, New York: Oxford.
- Nonaka, I. (1991), *The knowledge creating company*, *Harvard Business Review*, vol. 69, n° 6, p. 96 – 104.
- Ogrizek, M. et Guillery J. M. (2000), *La communication de crise*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Ohmae, K (1989), « Managing in a Borderless World », *Harvard Business Review*, May-June, p. 152-161.
- Pan, Y. (2002), « Equity ownership in International joint ventures : The impact of source country factors », *Journal of International Business Studies*, Vol.33, N°2, p. 375-384.
- Park, S. H. and G. R. Ungson (1997), « The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint-venture dissolution », *Academy of Management Journal*, Vol.40, N°2, p. 279-308.
- Pollard, D. et Hotho S. (2006), « Crises, scenarios and the strategic management process », *Management Decision*, vol. 44, N° 6, p. 721 – 736.
- Pondy, L. R. (1967), « Organizational Conflict: Concepts and Models », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, p. 296-320.

Prévot, F. et Guallino G. (2010). « Survie et modes de sortie des coentreprises internationales : une étude empirique des coentreprises internationales : une étude empirique dans l'industrie pétrolière en Russie de 1987 à 2007 », *XIXème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 2-4 juin, Luxembourg.

Purkayastha, D. (1993), « Firm-specific advantages, multinational joint ventures and host country tariff policy », *Southern Economic Journal*, Vol.60, N°1, p. 89-95.

Ren, H., Gray, B., Kim, H. (2009), « Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How? », *Journal of Management*, Vol.35, N°3, p. 805-832.

Robert, B. et Verpeaux D. (1991), « Pourquoi et comment bâtir un plan de communication préventive », in M. Tixier, *La communication de crise : enjeux et stratégies*, Paris : McGraw-Hill, Introduction.

Roux-Dufort, C. (2000), *La gestion de crise : Un enjeu stratégique pour les organisations*, Paris: De Boeck & Larcier.

Roux-Dufort, C. (2003), *Gérer et décider en situation de crise*, Paris: Dunod.

Rubin, J., Pruitt, D. et Kim, S. (1994), *Social conflict: Escalation, statemate, and settlement*. New York : McGraw Hill, Inc.

Samuel, K. E. (2003), « Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, N° 145, p. 41-54.

Shenkar, O. et Yan A. (2002), « Failure as a consequence of partner politics: learning from the life and death of an international cooperative venture », *Human Relations*, Vol. 55, N° 5, p. 565-600.

Shenkar, O. et Zeira, Y. (1987), « Human Resource Management in International Joint Ventures: Directions for Research », *Academy of Management Review*, n° 2, p. 546-557,

Smart, C. et Vertinsky I. (1977), « Designs for Crisis Decision Units », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 4, p. 640 - 657.

Tarondeau, J. C. (2003), *Le management des savoirs*, Paris : Presses Universitaires de France.

Thiéart, R. A. et Forgues B. (1997), « Action, structure and chaos », *Organization Studies*, Vol. 18, N° 1, p. 119 – 143.

Turner, B. A. (1976), « The organizational and inter-organizational development of disasters », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, p. 378 – 397.

Urban, S. et Mayrhofer, U. (2011). *Management international. Des pratiques en mutations*. Paris : Pearson.

Vidot-Delerue, H. et Simon, E. (2005). « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance », *Management International*, Vol. 10, N° 1, p. 51-66.

Yan A. et M. Zeng, (1999), « International joint-venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research », *Journal of International Business Studies*, Vol 30, N° 2, p. 397-414.

ANNEXE 1 : Les causes des conflits dans les JVI

Les sources de conflit	Les auteurs
Perceptions de la réalité, champ de connaissances et de compétences fonctionnelles	
Les différences perceptuelles et cognitives	Habib, 1987; Hennart & Zeng, 2002; Kimmel, 2000
Buts, objectifs et priorités divergents	Anderson, Weitz, 1989; Demirbag, Mirza, 2000; Ding, 1997; Habib, 1987; Hennart, Zeng, 2002; Nugent, 2002; Simiar, 1983
Les différences dans les domaines fonctionnels	Ding, 1997; Jehn, 1995; Lichtenberger & Naulleau, 1993
Désir de contrôler	Demirbag & Mirza, 2000; Habib, 1987
Partage des ressources rares	Habib, 1987; Nugent, 2002
Le déséquilibre des pouvoirs	Anderson & Weitz, 1989; Lin & German, 1998
La diversité fonctionnelle de la gestion	Knight <i>et al.</i> , 1999
Pratiques commerciales incompatibles	Ding, 1997
Normes	
Contrastes entre les faits et les normes	Nugent, 2002; George <i>et al.</i> , 1998
Méfiances	Lewicki & Wiethoff, 2000; Vaara, 2000
Différences dans les délais et les programmes	Ding, 1997; Lichtenberger & Naulleau, 1993
Non connaissance les uns des autres	Hennart & Zeng, 2002
Style de gestion	
Différences dans les pratiques managériales	Ding, 1997; Hennart & Zeng, 2002; Lichtenberger & Naulleau, 1993; Nugent, 2002
Moyens pour atteindre les objectifs	
Les différences dans la résolution des conflits	Hennart & Zeng, 2002; Morris <i>et al.</i> , 1998

Source : Traduit de Bogun (2008, p. 3)