



HAL
open science

Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ?

Emna Moalla, Dora Triki

► To cite this version:

Emna Moalla, Dora Triki. Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ?. Management des firmes multinationales, Vuibert, pp.183-198, 2011. halshs-00690379

HAL Id: halshs-00690379

<https://shs.hal.science/halshs-00690379>

Submitted on 24 Apr 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.

Chapitre 11

Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ?

Emna Moalla et Dora Triki

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés ont entraîné un développement sans précédent des accords de coopération inter-firmes. Ils constituent un champ de recherche vaste et complexe à la fois. De plus en plus de firmes multinationales (FMN) privilégient ces partenariats pour accéder à de nouveaux marchés. Selon Gary (2004), les alliances stratégiques, par exemple, participeraient à hauteur de 20 % des recettes des grands groupes internationaux. Considérés comme leviers stratégiques, les partenariats suscitent des gains spécifiques pour les partenaires : accès à certaines ressources, réduction de l'incertitude et accroissement de la légitimité (Forgues *et al.*, 2006). Toutefois, malgré ces enjeux, ces stratégies sont très souvent décrites comme instables et amènent des niveaux de performance hétérogènes (Brulhart, 2005).

Dans ce chapitre, une attention particulière est accordée à la performance des partenariats dans le but de comprendre les conditions de leur réussite. Plus précisément, notre intérêt portera sur l'identification des facteurs ayant un impact sur la performance des partenariats internationaux établis par les FMN. La littérature identifie plusieurs catégories de facteurs pouvant conditionner la réussite et la stabilité d'une coopération. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la question controversée de la performance dans les relations partenariales. Par la suite, nous dégagerons les principaux facteurs de réussite issus de la littérature. Enfin, nous compléterons ce travail par une étude exploratoire menée auprès d'une entreprise lyonnaise spécialisée dans l'événementiel : GL events.

1. Les partenariats dans les firmes multinationales

1.1. Caractéristiques et typologie

Les recherches sur les coopérations inter-firmes font l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs en management et des praticiens (Arino et Ring, 2010). Cet intérêt accru s'explique par le fort développement de ces relations depuis quelques décennies. Traditionnellement, les organisations souhaitent préserver leur indépendance et leur logique de développement repose sur la mise en avant de leurs spécificités. Cette vision du marché semble être dépassée et « *reléguée au rang de mythe* » (Angué, 2006). A cet effet, le dernier rapport de la CNUCED (Conférence des nations unies pour le commerce et le développement, 2010) souligne qu'après la crise, les entreprises ont tendance à privilégier les fusions-acquisitions comme mode d'entrée plutôt que les créations *ex nihilo* de filiales.

La terminologie utilisée est également foisonnante. Les auteurs utilisent les termes de partenariat, de relation inter-organisationnelle, d'accord de coopération, de rapprochement d'entreprise, etc. pour qualifier ce type de relation. Les entreprises qui s'engagent dans de telles démarches, préservent leur indépendance et choisissent de mettre en commun tout ou une partie de leurs ressources dans le but de réaliser en commun une activité (Mayrhofer, 2001). Ces coopérations reposent sur un contrat relationnel entre les entreprises. De ce fait, elles répondent à la fois, à une logique économique et à une logique sociale (Forgues *et al.*, 2006).

Il existe de multiples formes de partenariat interentreprises. En nous appuyant sur les travaux d'Angué (2006) et de Mayrhofer (2001), nous présentons dans le tableau 11.1 une typologie reposant sur deux principaux critères : le lien capitalistique et la structure juridique.

- La filiale commune ou *joint venture* est une forme de partenariat qui implique la création d'une nouvelle structure juridique indépendante par deux ou plusieurs partenaires.
- La prise de participation consiste en l'acquisition d'une part minoritaire ou croisée du capital d'une entreprise.
- Les accords contractuels (par exemples, licence, franchise, accord de R&D, etc.) sont des formes de partenariat formalisées par des contrats.

Tableau 11.1 : Typologie des partenariats inter-firmes

Partenariats avec engagement capitalistique		Partenariats sans engagement capitalistique	
Accord avec création de structure juridique	Filiale commune (égalitaire, inégalitaire)	Accord sans création de structure juridique	Accords contractuels Contrats de R&D Consortium Licence Franchise Sous-traitance Autres accords
Accord sans création de structure juridique	Prise de participation minoritaire (croisée ou unilatérale)		

Les partenariats internationaux associent donc des entreprises originaires de différents pays. La conclusion de ce type de coopération répond à de nombreux intérêts. La raison la plus évidente est l'internationalisation et l'entrée sur de nouveaux marchés. Dans ce contexte, l'incertitude environnementale et le degré de risque sont élevés. Ainsi, un partenariat avec une entreprise locale permettra de réduire cette incertitude et de partager ce risque en accordant au partenaire les compétences nécessaires pour s'adapter à ce marché. Dans ce cas, le partenaire local bénéficie de l'offre d'un nouveau produit qui pourrait compléter une gamme déjà existante.

Cependant, il ne faut pas réduire l'objectif de ces coopérations uniquement au développement sur de nouveaux marchés géographiques (Blanchot, 2006). Les entreprises peuvent par exemple nouer des partenariats de R&D, particulièrement dans les industries de haute technologie, où elles cherchent principalement de nouvelles ressources et compétences pour innover.

De même, les partenariats permettent de minimiser les coûts de transaction en réduisant par exemple les coûts de négociation de contrats d'exportation. L'entreprise bénéficie également de nouvelles ressources grâce aux autres partenaires, ce qui l'amène à développer de nouvelles compétences.

Le recours au partenariat permet d'améliorer, par exemple, son positionnement concurrentiel ou gagner des parts de marché. En l'occurrence, l'entreprise peut chercher des complémentarités stratégiques avec l'un de ses concurrents. Ces complémentarités peuvent

porter aussi sur les ressources ou les compétences du ou des partenaires. Dès lors, l'acquisition et le partage de ressources entre les partenaires permettent le transfert de compétences et de connaissances et par conséquent un effet d'apprentissage. L'interaction entre les individus entraîne la production de nouvelles connaissances organisationnelles sous forme de savoir et de savoir faire. Le partenariat permet donc aux entreprises d'avoir davantage de contacts pour une compréhension des savoir faire et pour garantir un meilleur apprentissage.

Ainsi, les partenariats ont de réels avantages et pas seulement dans le partage des risques ou l'apprentissage et l'acquisition de connaissances mais c'est un moyen pour améliorer aussi la performance des partenaires. Dans ce qui suit, nous nous intéresserons particulièrement aux partenariats inter-firmes avec engagement capitalistique.

1.2. La ruée vers la performance des firmes multinationales

La performance est un sujet qui attire depuis plusieurs décennies les efforts de nombreux chercheurs et dirigeants, mais qui demeure toutefois un concept controversé. De nombreux auteurs se sont intéressés à expliquer les conditions de réussite des relations partenariales (Bener et Glaister, 2010). Cette question est cruciale étant donné que le taux d'échec des accords de coopération est élevé, il se situe entre 30 et 70 % (Reuer, 2004). Il suffit de parcourir la presse économique pour se rendre compte des difficultés auxquelles les entreprises font face au quotidien. Pourtant, ces manœuvres coopératives ne cessent de se développer. Il est également reconnu que les partenariats et particulièrement ceux qui sont noués à l'international sont des systèmes instables et risqués du fait qu'ils soient confrontés à l'incertitude de l'environnement en plus de celle liée à leur partenaire (Brulhart, 2005). Dans ce contexte, la mesure de la performance est plus complexe. Outre les problèmes classiques de choix de critères de mesure, une autre interrogation se pose : faut-il évaluer la structure coopérative elle-même ou la performance de chacun des partenaires ? La notion de performance renvoie-t-elle au succès ou à l'échec ?

Franko (1971) fut le premier chercheur à avoir introduit l'étude de la performance dans les accords coopératifs comme courant de recherche. Dans son étude, il s'est intéressé au cas des *joint ventures* internationales. Par la suite, les recherches sur le sujet se sont multipliées sans parvenir à un consensus.

Garette et Dussauge (1995) attestent qu'il est difficile de parler de réussite ou d'échec d'une alliance. L'interruption de l'alliance n'est pas forcément synonyme d'échec. Il se peut que les partenaires aient atteint les objectifs fixés et n'aient pas besoin de prolonger le partenariat. A l'inverse, une alliance peut être maintenue, non pas pour sa performance mais parce que les partenaires ne savent pas comment se séparer. Ils estiment, dans ce cas, que le maintien de l'alliance est le choix le moins risqué. Par contre, si les accords noués entre les partenaires sont dénoués de façon prématurée, par exemple avant le lancement d'un produit fabriqué en commun, cela renvoie à un partenariat ayant échoué. Ainsi, il n'existe pas de consensus quant à la définition des critères de mesure. Les différentes contributions dans la littérature en management international font émerger deux conceptions distinctes de mesure de la performance (Child *et al.*, 2005) : les mesures subjectives et les mesures objectives.

Les mesures subjectives font référence aux évaluations de la performance de la relation coopérative à partir des opinions exprimées par les dirigeants des firmes partenaires ou par les dirigeants de l'entité commune. Elles englobent comme variables la satisfaction globale des partenaires, la réalisation des objectifs et enfin l'apprentissage. La satisfaction fait référence aux évaluations de la performance à partir de l'appréciation des dirigeants de la coopération.

Elle est basée sur une approche perceptuelle d'ordre qualitatif. Ainsi, le degré de satisfaction varie selon la personne interrogée et selon les intentions stratégiques des partenaires.

En outre, il est reconnu que l'un des nombreux avantages des accords de coopération est l'opportunité d'apprendre des nouveaux partenaires. L'apprentissage est la capacité d'intégrer des connaissances externes en transformant ses routines et ses processus organisationnels (Jaouen, 2006). En quelque sorte, la mise en place d'une coopération se justifie par la reconnaissance d'une compétence ou d'une ressource utile détenue par le futur partenaire. Il a été démontré que les alliances complémentaires renforcent les opportunités d'apprentissage, étant donné que les ressources apportées sont différentes. Toutefois, dans les *joint ventures* de type « *Cheval de Troie* », les entreprises s'engagent dans une course à l'apprentissage dans le but de s'emparer le plus rapidement de certaines compétences du partenaire, de manière à rompre prématurément la relation.

Plusieurs études ont démontré que la réalisation des objectifs stratégiques des partenaires constituait un critère de mesure de performance efficace et pertinent. Cependant, il est important de noter que les objectifs des alliés peuvent s'écarter avec le temps.

Les mesures objectives concernent la survie et la longévité et peuvent être d'ordre quantitatif. Les mesures d'ordre quantitatif proviennent des domaines comptables, financiers, boursiers et stratégiques. Ces critères s'appuient principalement sur des ratios comme le rendement du capital investi, ROI (*return on investment*) et le rendement sur ventes, ROS (*return on sales*). Certains auteurs étudient les évolutions de la valorisation boursière des entreprises partenaires suite à l'annonce de la coopération. D'autres indicateurs comme la croissance des ventes, la croissance des dépenses en R&D, l'utilisation du capital, etc. sont également pris en considération. Cependant, le recours à ces critères n'est pas exempt de limites. Il s'agit de mesures de nature historique qui se révèlent utiles pour des « *autopsies* » mais ne reflètent pas la méthode de gestion des partenaires (Boualem et Taghzouti, 2009).

Enfin, la survie et la longévité sont les critères de mesure les plus utilisés dans la littérature. Les auteurs ayant utilisé l'issue et la durée, postulent qu'une relation de coopération est maintenue tant que chaque partenaire considère que le potentiel de création de valeur est supérieur à toute autre voie de développement (Boualem et Taghzouti, 2009).

Tableau 11.2 : Les mesures de performance des partenariats inter-firmes

Types de mesure	Mesures de performance
Objective	Longévité
	Survie
	Issue
	Critères d'ordre financier, comptable, boursier et stratégique (ROI, ROS, part de marché, taux de profit,...)
Subjective	Satisfaction globale des partenaires
	Apprentissage organisationnel
	Degré de réalisation d'objectifs

Le recours à une seule et unique mesure ou vision ne permet pas de juger de la performance des relations inter-firmes. Ainsi, de nombreuses recherches abordent la question de la performance de façon large pour garantir un maximum de cohérence (Meschi, 2009). De ce fait, certains travaux de recherche ont essayé de développer des approches intégrées pour mesurer la performance stratégique.

1.3. Les facteurs de réussite des relations partenariales

Bien que la littérature sur les facteurs de réussite des relations partenariales soit abondante, la plupart des chercheurs s'accordent pour les regrouper en deux types de facteurs (voir tableau 11.3) : des facteurs internes et des facteurs externes (Robson *et al.*, 2002).

Tableau 11.3 : Les principaux facteurs de réussite des relations partenariales

	Facteurs de réussite	Indicateurs
I N T E R N E S	Liés aux partenaires	- Expériences de coopération - Asymétrie des partenaires - Nombre de partenaires - Rivalité inter-firmes - Compatibilité des objectifs et <i>fit</i> stratégique - Homologie de trajectoire des dirigeants
	Liés au fonctionnement du partenariat	- Engagement - Confiance - <i>Fit</i> culturel
	Liés aux attributs du partenariat	- Diversification - Structure du capital - Structure de gouvernance
E X T E R N E S	Liés à l'environnement	- Distance culturelle - Risque pays - Politique gouvernementale du pays d'accueil
	Liés au secteur d'activité	- Croissance du secteur d'activité - Profitabilité du secteur - Structure du secteur d'activité

1.3.1. Les facteurs internes

Les facteurs internes peuvent avoir une influence sur la performance et l'instabilité de la relation. Ces facteurs concernent les partenaires, le fonctionnement ainsi que les attributs du partenariat.

- Les facteurs liés aux partenaires

Expériences de coopération : plusieurs études empiriques ont essayé d'établir un lien entre l'expérience et la performance de la relation collaborative. Ces recherches postulent que les entreprises développent des capacités partenariales et des compétences spécifiques dans la gestion des *joint ventures*. Selon Delios et Beamish (2004), il existe une corrélation positive entre la survie et l'« *experience mode* », c'est à dire l'expérience dans les joint ventures. La littérature distingue l'expérience de coopération et celle avec le partenaire d'une part (Brulhart, 2005) et l'expérience internationale ou spécifique au pays d'accueil, d'autre part (Luo, 2007). Les résultats de l'impact de l'expérience sur la performance restent peu concluants.

Asymétrie des partenaires : les partenariats asymétriques impliquent des firmes avec des positions stratégiques non similaires du point de vue de la maîtrise des ressources, des capacités financières, etc. A l'international, ces partenariats évoluent dans un contexte

géographique « *inégal* » sur le plan du développement macroéconomique (Assens et Cherbib, 2010). Pour définir les accords de coopération asymétriques, les auteurs prennent en considération plusieurs critères : la taille, le pouvoir de négociation, la détention du contrôle de management, la capacité d'apprentissage, etc. Ce déséquilibre conduit très souvent à une mésentente au niveau relationnel entre les partenaires. Les résultats des études empiriques montrent que l'asymétrie joue un « *rôle stabilisateur de la relation* », tandis que d'autres suggèrent que ce déséquilibre conduit à précipiter la fin de la coopération (Cheriet, 2009).

Nombre de partenaires : le nombre de partenaires est également considéré comme étant un facteur déterminant de la performance des partenariats. Il est reconnu que les accords de coopération noués entre plusieurs partenaires sont efficaces puisque les coûts d'opportunisme et de transaction sont réduits. Certains auteurs ont souligné la difficulté de gérer ces formes organisationnelles multipartites (Gong *et al.*, 2007). Plus le partenaire dispose de ressources, plus il sera difficile d'assurer la coordination entre les firmes alliées, et de ce fait cela va impliquer une augmentation des coûts et aboutir à des conflits.

Rivalité inter-firmes : Garette et Dussauge (1995) considèrent que les alliances entre concurrents sont un vrai « *paradoxe* ». Au lieu de s'affronter, ces entreprises se retrouvent impliquées dans une relation de coopération. Les objectifs de chacun peuvent être divergents, ce qui entraîne très souvent des mésentes et des dysfonctionnements. Généralement, ce type de relation aboutit à l'affaiblissement d'un partenaire et au renforcement des contributions de l'autre. Cependant, cette relation de rivalité ne renvoie pas forcément à l'échec. Dans le cas où il s'agit de contributions complémentaires de part et d'autre des partenaires, l'alliance peut être un véritable succès.

Compatibilité des objectifs et fit stratégique : la compatibilité des objectifs est liée au type de partenariat adopté et aux caractéristiques de chacun des partenaires. Dans cette perspective, il est primordial que les objectifs des partenaires soient convergents et compatibles pour assurer le succès de la coopération.

Homologie de trajectoires des dirigeants : d'après Blanchot (2006), l'homologie des trajectoires des bâtisseurs et gestionnaires du partenariat est un antécédent de la confiance. En effet, lorsque les dirigeants ont les mêmes ambitions, il va de soi que leurs efforts vont dans le sens de la maîtrise des facteurs qui influencent la performance des accords inter-firmes.

- Les facteurs liés au fonctionnement du partenariat

Engagement : cette variable tend à réduire l'opportunisme des partenaires. Plusieurs études ont démontré le lien entre l'engagement et la performance (Brouthers et Nakos, 2004). Le manque d'engagement de part et d'autre des firmes alliées peut porter préjudice au partenariat. Il faudrait que les partenaires présentent un intérêt en termes de création de valeur pour garantir une collaboration efficace.

Confiance : la confiance joue un rôle central et déterminant dans les relations coopératives. Elle contribue à comprendre les interactions entre les partenaires et à expliquer leurs performances (Barmeyer *et al.*, 2009). Si la relation entre les partenaires est basée sur la confiance, cela favoriserait la communication et par conséquent permettrait de développer des liens étroits entre les acteurs de la coopération. Ce lien de confiance demeure toutefois fragile étant donné que les accords de coopération sont formés entre plusieurs entreprises indépendantes voire mêmes concurrentes. Dans ce cas, le risque d'opportunisme est élevé et chacun des partenaires cherche à se protéger de l'autre. Cela aura pour conséquence de nuire aux échanges au niveau des ressources.

Fit culturel : cette variable concerne la compatibilité des cultures organisationnelles des partenaires. Par culture organisationnelle, nous désignons l'ensemble des croyances et des

convictions partagées par les acteurs d'une entreprise. La différence de culture organisationnelle peut entraîner des dysfonctionnements et par conséquent aboutir à des résultats peu performants. Blanchot (2006) souligne l'importance d'investir dans le développement de routines communes pour pouvoir interagir efficacement. Cependant, cette démarche prend du temps et peut freiner l'atteinte des objectifs des partenaires.

- Les facteurs liés aux attributs du partenariat

Diversification : certaines études ont démontré la supériorité des partenariats à l'acquisition, du fait des problèmes légaux, politiques et financiers. Bleeke et Ernst (1992) trouvent que, lorsqu'elles s'inscrivent dans une logique de diversification, les coopérations réussissent mieux que toute autre forme de développement stratégique.

Structure du capital : la question de l'effet du contrôle, souvent matérialisé par la détention de la part de capital, a été largement débattue dans la littérature en management international. Selon Mjoen et Tallman (1997, p. 259) : « *la part de capital détermine souvent la composition du conseil d'administration, et le conseil d'administration nomme habituellement les dirigeants* ». En effet, dans les relations coopératives capitalistiques (par exemple les *joint ventures*), la structure du capital représente un élément déterminant pouvant influencer l'issue en termes d'instabilité et de performance des partenariats. Certains auteurs suggèrent que le contrôle dominant étranger est associé à une performance insatisfaisante (Beamish, 1984). Pour d'autres, les *joint ventures* 50/50 seraient plus stables que celles ayant une configuration minoritaire/majoritaire (Blodgett, 1992).

Structure de gouvernance : par structure de gouvernance, nous désignons les mécanismes de contrôle du partenariat ainsi que les activités ou les domaines contrôlés par les partenaires. Les partenaires contrôlent dans ce cas des activités qui sont stratégiquement importantes, par exemple le marketing, la recherche et le développement, le management financier, etc. La volonté de concentrer le contrôle au niveau d'un sous-ensemble limité s'explique par les coûts significativement élevés d'un contrôle total du partenariat. Pour contrôler ces activités, les partenaires ont souvent recours à des mécanismes formels de contrôle, à savoir la mise en place de procédures normalisées comme le *reporting* (Nguyen, 2009). L'utilisation de ces règles formelles constitue une étape préalable à l'instauration et au développement de la confiance.

1.3.2. Les facteurs externes

Les facteurs externes se focalisent sur l'environnement du pays d'accueil et les caractéristiques du secteur d'activité.

- Les facteurs liés à l'environnement

Distance culturelle : la distance culturelle reflète la diversité entre deux cultures nationales. De nombreux auteurs ont étudié l'impact des différences culturelles dans les coopérations transfrontalières. La plupart concluent que la diversité entre les firmes crée des difficultés de coopération. Ces différences peuvent être source de problèmes liés à la communication avec le partenaire. De plus, le risque d'opportunisme peut augmenter dans un nouveau contexte. En effet, agissant dans un cadre en dehors de leur pays, les partenaires peuvent se comporter d'une manière opportuniste étant donné que les conséquences de leur conduite n'est pas susceptible de nuire à leur réputation. Toutefois, la distance culturelle peut

avoir un impact positif sur les accords de coopération. Les partenaires de nationalité différente peuvent réaliser des synergies significatives, par exemple, cela peut stimuler l'innovation.

Risque pays : plusieurs études affirment que la stabilité des accords de coopération internationaux dépend des variables spécifiques aux pays d'accueil et en particulier les pays émergents. Au sujet des *joint ventures* internationales, Yan (1998, p. 773) déclare que « *dans le cas des joint ventures internationales, créées dans des économies émergentes, l'incertitude politique et économique de ces environnements ainsi que la dynamique interculturelle et inter organisationnelle ont rendu leur gestion particulièrement délicate* ». Meschi et Riccio (2008) constatent que le risque pays peut être la cause de la non-performance des *joint ventures* internationales. De leur côté, Barkema et Vermeulen (1997) ne trouvent pas de lien entre cette variable et la stabilité du partenariat. Les études au sujet de l'impact du risque pays sur la performance sont rares et les résultats sont mitigés.

Politique gouvernementale du pays d'accueil : les gouvernements locaux cherchent à mettre en place des réglementations favorisant les voies de développement par le biais des investissements directs à l'étranger (IDE). Des facteurs comme la stabilité politique et la transparence des jeux économiques sont autant d'éléments qui auraient une influence sur la performance des partenariats noués dans ces pays.

- Les facteurs liés au secteur d'activité

La dynamique du secteur d'activité peut conditionner fortement la réussite des relations partenariales. Tout d'abord, la phase du cycle de vie de l'industrie (embryonnaire, croissance, maturité, déclin) est une information stratégique qui permet aux partenaires de prédire les évolutions de ce secteur et de garantir sa croissance et sa rentabilité. Ensuite, la structure du secteur d'activité peut varier d'un pays à l'autre, façonnée par la concentration industrielle, les goûts et comportements du consommateur, par la demande du marché ou encore l'existence de barrières à l'entrée.

Plusieurs auteurs intègrent, parmi les facteurs mentionnés dans le tableau 11.3, les conditions initiales qui justifient le recours aux partenariats plutôt qu'à un autre mode de développement (Blanchot, 2006). Certaines études empiriques confirment que les partenariats sont plus stables et donc plus performants que les filiales contrôlées à 100 %, en particulier dans le contexte de pays en voie de développement. D'autres auteurs affirment que ce sont les filiales qui constituent le mode de croissance qui permet d'assurer une meilleure performance pour les entreprises (Yiu et Makino, 2002).

2. La réussite des partenariats des firmes multinationales : le cas de GL events

Nous nous sommes intéressées au cas d'une firme multinationale spécialisée dans la filière événementielle, GL events. Ce cas a été retenu en raison du mode de croissance privilégié par l'entreprise : les partenariats. Pour identifier les facteurs de réussite des partenariats noués par cette FMN, nous avons analysé des données secondaires (rapports annuels de l'entreprise, documents internes, revue de presse) complétées par des données primaires au travers d'entretiens avec des responsables et chefs de projet du développement international du groupe.

2.1. Présentation de GL events

Encadré 11.1 : GL events en quelques chiffres (en 2009)
--

- Chiffre d'affaires : 581,4 millions d'euros (dont 232 millions d'euros réalisés à l'étranger, soit 40 %)
- Résultat net : 25 millions d'euros
- 3.248 collaborateurs
- 34 centres de congrès, parcs d'exposition, salles de spectacles, espaces de réception
- Présence dans dix-sept pays
- 91 implantations en France et à l'étranger

Entreprise lyonnaise fondée en 1989, GL events est issue de la fusion de la société Polygone (leader français des installations d'expositions et d'événements) et de la société Cré-Rossi (location de mobilier, d'accessoires et de revêtements de salons). Le groupe possède trois métiers : (1) l'organisation d'événements, (2) la gestion d'espaces événementiels et (3) la fourniture de prestations et de services proposés aux organisateurs d'événements. Au départ, le groupe a choisi de croître sur le marché français en privilégiant les acquisitions. En effet, entre 1990 et 1997, GL events renforce sa stratégie d'offre globale en rachetant des entreprises dans le domaine de l'organisation de grands événements. Ce n'est qu'en 1998, année de l'introduction de l'entreprise en Bourse, que GL events a commencé à mettre en place une véritable stratégie de croissance à l'international en s'appuyant principalement sur des partenariats.

« Il y a eu des tentatives opportunistes à l'international dans les années 1980, en Espagne, au Maroc, en Allemagne. Mais il ne s'agissait pas de stratégie d'implantation réfléchie, organisée et structurée [...]. Le département international s'est véritablement constitué de manière structurée à partir de l'année 1998. On pourrait éventuellement dater l'international à partir de 1998. »

Le directeur de développement international de GL events

Cette stratégie de déploiement à l'international repose essentiellement sur les opportunités qu'offre le pays hôte au groupe. L'attractivité des destinations est mesurée par l'importance du ou des événement(s) organisé(s). Par exemple, dans le cas du Brésil, l'entreprise a décroché un contrat pour organiser les jeux panaméricains en 2007. De plus, elle a signé une concession de gestion de cinquante ans d'un centre d'expositions. Ces deux opportunités justifient l'implantation du groupe au Brésil et de ce fait lui ont permis d'asseoir une position solide dans ce pays. Grâce à cette présence, le groupe pourra préparer dans de bonnes conditions la Coupe du Monde de Football en 2014. Pour se développer sur les marchés internationaux, GL events privilégie les partenariats et principalement les *joint ventures*.

Cette forme organisationnelle offre plusieurs avantages à ses partenaires : accès aux marchés, réduction et partage des risques, combinaison de compétences, accès aux ressources, réalisation d'économies d'échelle, etc. Dans le cas de GL events, le partenaire local procure une connaissance du marché et des ressources pour la mise en place de grands événements. A ce titre, GL events a remporté en 2010 un contrat de 32 millions d'euros en vue des jeux du Commonwealth qui se sont déroulés en Inde. Pour ce faire, l'entreprise a créé une *joint venture* avec l'entreprise Litmus. Le groupe envisage de continuer sa stratégie d'internationalisation par partenariat et de renforcer sa position pour réaliser d'autres grands projets, notamment au Brésil. Le groupe a signé un contrat pour organiser la Coupe du Monde de Football en 2014 (Brésil) et les Jeux Olympiques de Rio de Janeiro en 2016.

2.2. Les facteurs de réussite des partenariats de GL events

Les facteurs de performance des partenariats sont nombreux et peuvent être liés aux partenaires, au fonctionnement et aux attributs du partenariat, mais aussi à l'environnement et au secteur d'activité. Dans le cas de l'entreprise GL events, le directeur de développement international a mis en évidence l'importance de la qualité d'intégration de la nouvelle entité dans le groupe. En effet, le sens d'intégration dans ce cas est polysémique puisqu'il associe plusieurs facteurs de la performance.

« C'est la qualité d'intégration de l'entité en question dans le groupe. Parce qu'à terme c'est ce qui va faire qu'au-delà de la première ou de la deuxième année, qui est toujours euphorique, que ça fonctionne comme une filiale classique ou comme un partenaire classique »

Le directeur de développement international de GL events

Lors de l'implantation sur de nouveaux marchés, l'entreprise fait face à des difficultés pour comprendre certains aspects des pratiques culturelles du pays d'accueil et des pratiques managériales du partenaire. Consciente de l'importance des variables difficilement maîtrisables sur un nouveau marché, GL events s'associe avec les acteurs locaux pour répondre au mieux à sa mission. Le directeur de développement international de l'entreprise évoque l'exemple de l'Inde et les différentes contraintes locales auxquelles fait face l'entreprise.

« Est-ce qu'on sait comprendre les contraintes locales ? Est-ce qu'on saura s'adapter à ces incontournables interlocuteurs locaux ? »

Un chef de projet international de GL events

La réussite du partenariat dépend aussi de facteurs liés au secteur d'activité. En effet, la phase de croissance d'un secteur d'activité diffère d'un marché à un autre. Par exemple, GL events a organisé les jeux olympiques en 2000 à Sydney. A la fin de ce projet, l'équipe déployée pour ce projet a dû rentrer car le secteur d'activité était déjà en phase de maturité avec de faibles perspectives de développement. A l'inverse, GL events reste optimiste sur la rentabilité du secteur au Brésil et en Inde. L'entreprise estime que l'industrie est en pleine croissance au Brésil et plutôt en phase embryonnaire en Inde.

« [...] Si je prends l'exemple de Sydney, après les Jeux Olympiques nous sommes rentrés. Pourquoi ? Parce que [...] le marché était déjà très mature avec des prix qui n'étaient pas forcément très intéressants, dans le sens où ils étaient plutôt bas, et des acteurs déjà aux rôles bien déterminés. Il n'y avait donc pas beaucoup de capacité de croissance. »

Le directeur de développement international de GL events

Pour mener à bien ce type de partenariat, il est important de s'entendre sur les objectifs de ce projet commun et de suivre la même ligne stratégique. Ce facteur de réussite dépend fortement des parties prenantes et de la compatibilité de leurs objectifs. L'entreprise souligne l'importance de l'adaptation du partenaire et de sa compréhension des attentes du groupe et réciproquement.

GL events a une structure de gouvernance particulière concernant les *joint ventures*. En effet, l'entreprise détient généralement la majorité du capital de l'entité commune. Pour l'organisation de la Coupe du Monde 2010 en Afrique du Sud, GL events a créé une joint venture, GL events Oasys Consortium, avec un acteur local, Oasys Innovation, contrôlée majoritairement par l'entreprise lyonnaise.

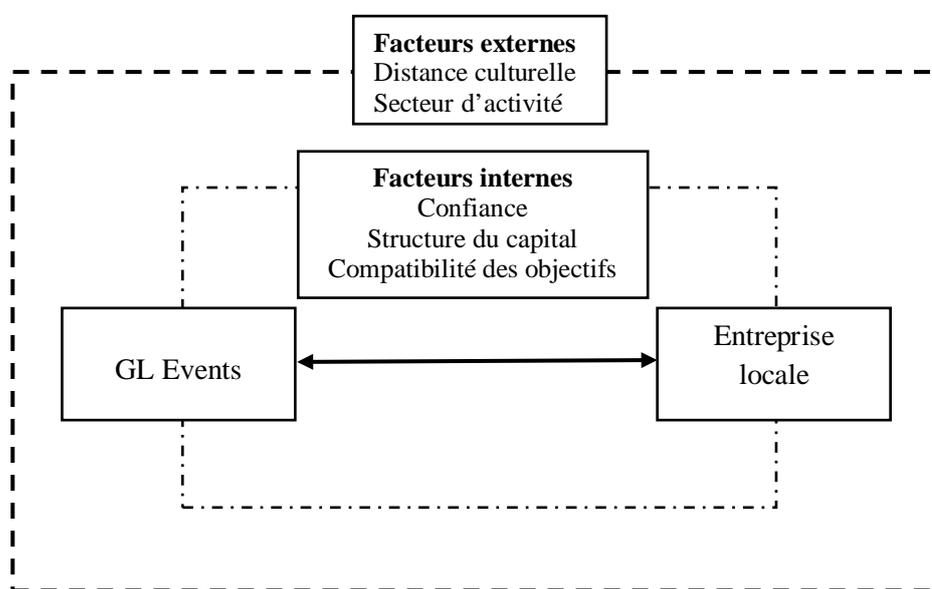
La réussite des relations coopératives repose de plus sur la confiance entre les partenaires. Afin de développer des relations étroites entre les acteurs et de favoriser la communication entre eux, la confiance demeure un facteur important.

« La confiance est fondamentale. Vous n'allez pas pouvoir auditer ni cliquer toutes les cinq minutes ! Physiquement, vous ne pourrez pas, même si vous avez des gens localement »

Un chef de projet international de GL events

Un autre facteur peut favoriser la communication. Il concerne les caractéristiques et le degré d'entente entre les dirigeants en charge du partenariat. La figure 11.1 illustre les principaux facteurs de réussite des partenariats au regard de l'analyse du cas GL events.

Figure 11.1 : Les facteurs de réussite des relations partenariales chez GL events



De nature exploratoire, cette recherche a permis d'identifier les caractéristiques et les spécificités du secteur des services. En effet, pendant longtemps, les partenariats ont constitué un levier stratégique pour les firmes dans le secteur manufacturier. Il ressort de cette étude que la réalisation des objectifs est l'un des critères les plus importants pour évaluer ces stratégies coopératives. En effet, les partenaires sont tenus de répondre à des impératifs vis-à-vis des donneurs d'ordre. Selon eux, la réussite de la coopération passe par la satisfaction du mandataire de l'événement et par l'atteinte des objectifs. De plus, le respect du budget est un élément primordial dans ce secteur d'activité. Il peut être intégré dans la catégorie de critères de performance financière.

Il ressort également que, dans un environnement nouveau et incertain, la confiance est un facteur primordial au bon fonctionnement du partenariat. Le partenaire étranger ne maîtrise pas, dans ce cas, les éléments liés à l'environnement et doit impérativement développer un climat de confiance pour assurer la stabilité et la réussite du partenariat. D'autres facteurs relatifs à l'environnement externe s'avèrent de taille, comme la culture nationale et le degré de croissance et de profitabilité du secteur.

Conclusion

La prolifération des partenariats témoigne de l'intérêt porté à cette thématique tant par les chercheurs que les praticiens. Toutefois, la réussite de ces coopérations n'est pas toujours évidente : c'est le défi que les partenaires doivent relever au quotidien. Ce défi est encore plus difficile lorsque la relation interentreprises implique des partenaires de nationalité différente. De nombreux facteurs conditionnent la réussite des accords de coopération.

Dans ce chapitre, une attention particulière a été accordée aux critères de mesure de la performance et à ses facteurs de réussite. Pour ce faire, nous nous sommes basées sur la littérature pour construire une grille reprenant les principaux indicateurs de la performance dans ce contexte. Les éléments dégagés de la littérature ne sont certes pas exhaustifs, mais il s'agit des facteurs les plus utilisés dans les études empiriques. Pour l'élaborer, nous nous sommes appuyées principalement sur les travaux de Blanchot (2006). Nous avons voulu porter un regard global en intégrant différentes perspectives (les partenaires, les attributs et le fonctionnement du partenariat, et l'environnement du partenariat) dans le but d'expliquer la performance des accords de coopération. Dans ce cadre, notre intérêt a porté sur le cas d'une firme multinationale opérant dans la filière de l'événementiel : GL events. Cette entreprise se développe à l'international en privilégiant les coopérations avec des partenaires locaux.

Références bibliographiques

- ANGUE K. (2006), *Les partenaires de coopération en recherche et développement dans les sciences du vivant*, Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis, Faculté de droit, de sciences politiques, d'économie et de gestion.
- ARINO A. et RING P.S. (2010), « The role of fairness in alliance formation », *Strategic Management Journal*, vol. 31, n° 10, p. 1054-1087.
- ASSENS C. et CHERBIB J. (2010), « L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 243-244, p. 111-120.
- BARHEMA H. et VERMULEN F. (1997), « What differences in the cross cultural backgrounds of partners are detrimental for international Joint Ventures? », *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 4, p. 845- 864.
- BARMEYER C., MAYRHOFFER U. et MOTHE C. (2009), « Le rôle de la confiance dans le management des rapprochements franco-allemands », in M. KALIKA (éd.), *Les hommes et le management : des réponses à la crise. Mélanges en l'honneur de Sabine Urban*, Economica, Paris, p. 281-297.
- BEAMISH P.W. (1984), *Joint Venture Performance in Developing Countries*, PhD Dissertation, The University of West Ontario.
- BENER M. et GLAISTER K.W. (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 performances: un essai de synthèse », *CREPA-DRM - Cahier de recherche*, n° 2006.1.
- BLEEKE J. et ERNST D. (1992), « Réussir une Alliance Transfrontalière », *Harvard-L'Expansion*, n° 65, p. 66-77.
- BROUHERS K.D. et NAKOS G. (2004), « SME entry mode choice and performance: A transaction cost perspective », *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 28, n° 3, p. 229-247.
- 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, p. 167-191.

- BLODGETT L. L. (1992), « Factors in the instability of international joint ventures: An even history analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 3, p. 475-481.
- BOUALEM A. et TAGHZOUTI A. (2009), « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur : L'influence de la 'performance perçue' sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances », *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 3-5 juin, Grenoble.
- 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.
- CHILD J., FAULKNER D. et TALLMAN P. B. (2005), *Cooperative Strategy: Managing Alliances Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- CNUCED (2010), *World Investment Report 2010*, Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement, New York - Genève.
- DELIOS A. et BEAMISH P. W. (2004), « Joint venture performance revisited: Japanese foreign subsidiaries worldwide », *Management International Review*, vol. 44, n° 1, p. 69-91.
- FORGUES B., FRECHET M. et JOSSERAND E. (2006), « Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 164, p. 17-33.
- FRANKO L. G. (1971), « Joint venture divorce in the multinational company », *Columbia Journal of World Business*, vol. 6, n° 3, p. 13-22.
- GARETTE B. et DUSSAUGE P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- GARY L. (2004), « A Growing Reliance on Alliance », *Harvard Management Update*, avril, www.idc.com; www.vantagepartners.com.
- GONG Y., SHENKAR O., LUO Y. et NYAW M.-K. (2007), « Do multiple parents help or hinder international joint venture performance ? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 10, p. 1021-1034.
- JAOUEN A. (2006), « La question centrale des ressources dans les alliances stratégiques », *Revue de l'Economie Méridionale*, vol. 214, p. 107-124.
- 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.
- MAYRHOFER U. (2001), *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique ? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Peter Lang, Berne.
- MESCHI P.-X. (2009), « Les alliances entre grandes entreprises : le cas des joint ventures », in O. MEIER (éd.), *Stratégies de croissance, Fusions-acquisition, alliances stratégiques, développement interne*, Dunod, Paris, p. 109-125.
- MESCHI P.-X. et RICCIO E. (2008), « Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint venture in Brazil », *International Business Review*, vol. 17, n° 3, p. 250-266.
- MJOEN H. et TALLMAN S. (1997), « Control and performance of international joint ventures », *Organization Science*, vol. 8, n° 3, p. 257-274.
- NGUYEN H. L. (2009), *Foreign Parent Control and International Joint Venture Performance: Evidence of Finnish Multinational Firms*, PhD thesis, University of Vaasa.
- REUER J.J. (2004), « Introduction-strategic alliance research: Progress and prospects », in J.J. REUER (éd.), *Strategic Alliances: Theory and Evidence*, Oxford University Press, Oxford, p. 1-16.

- ROBSON M.J., LEONIDOU L.C. et KATSIKEAS C.S. (2002), « Factors Influencing Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions », *Management International Review*, vol. 42, n° 4, p. 385-418.
- YAN A. (1998), « Structural stability and reconfiguration of international joint ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 4, p. 773-795.
- YIU D. et MAKINO S. (2002), « The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective », *Organization Science*, vol. 13, n° 6, p. 667-683.