

# Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises

Xavier MESCHI

*Université de la Méditerranée & Euromed Marseille – EM*

*Classification JEL* : L200, L240

*Correspondance* :

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion  
Université de la Méditerranée  
14, Avenue Jules Ferry  
13621 Aix-en-Provence  
Email : pxmeschi@univ-aix.fr

*Résumé* : Partant d'une description de la survie des alliances et de l'apprentissage d'expériences des partenaires par la symbolique de Janus et de Sisyphe, cet article revient sur l'évaluation du taux de survie des alliances et teste l'impact de l'apprentissage d'expériences sur ce taux de survie. Ces questions sont traitées dans le cadre d'un échantillon de 449 partenaires européens, ayant entrepris une ou plusieurs coentreprises. Suivant la méthode de l'*event history analysis*, ces partenaires ont été suivis sur la période allant de la date de création de leur coentreprise en 1996 à juillet 2004. Les résultats obtenus nous montrent que la distinction entre taux de survie et taux d'échec est d'importance. Si l'on s'en tient strictement à la mesure de survie des coentreprises, l'apprentissage d'expériences a un impact très limité.

*Mots clés* : coentreprises – analyse de survie – apprentissage d'expériences – performance des alliances.

*Abstract* : Relying on the myth of Janus and that of Sisyphus to describe alliance survival and the experiential learning of partners, this article aims at evaluating alliance survival rates and examining the effect of experiential learning on this rate. These issues are addressed through an empirical analysis of 449 European partners that were involved in one or several joint ventures during 1996. Adopting the methodology of event history analysis, these partners were followed up over a period ranging from 1996 (which corresponds to the joint venture's date of creation) to July 2004. The findings put into light the difference between survival rate and failure rate. If one focuses exclusively on the survival rate of joint ventures, the experiential learning of partners has a limited impact.

*Key words* : joint ventures – survival analysis – experiential learning – alliance performance.

La société antique gréco-romaine a produit une mythologie qui, au-delà des croyances religieuses associées, possédait une symbolique forte. Divers phénomènes et comportements individuels et collectifs étaient interprétés à partir des mythes. Aujourd'hui encore, dans un autre contexte, plus organisationnel cette fois, il est possible d'approcher des phénomènes et des problèmes grâce aux mythes. C'est ainsi le cas des alliances entre entreprises et de deux questions qui suscitent un vif débat parmi les spécialistes : il s'agit, d'une part, de leur survie, et plus généralement de leur performance, d'autre part, de la nature et de la valeur de l'apprentissage que les partenaires retirent de leurs expériences en la matière.

La question de la survie des alliances est à rapprocher de la symbolique d'une des plus anciennes divinités de Rome, Janus. Gardien des portes de Rome, il était toujours représenté avec deux visages, l'un accueillant et favorable pour les amis de la ville, et l'autre sombre et dissuasif pour ses ennemis. L'observation du phénomène des alliances montre que celles-ci, comme Janus, se présentent avec deux visages : le succès toujours plus grand de ce mode de croissance et les vertus multiples (partage des risques, économies d'échelle et de champ, transfert de connaissances...) dont on les pare, mais également leur instabilité chronique et leur « mortalité » importante en font des entités « janusiennes ». Fortement liée à la question précédente, celle de l'apprentissage réalisé par les partenaires à partir des alliances passées est à reconsidérer suivant la symbolique du mythe de Sisyphe. Qu'est-ce que les partenaires ont appris de leurs expériences d'alliance ? Sur cette base d'expériences, sont-ils capables aujourd'hui de mieux les gérer et d'éviter les erreurs commises dans le passé ? Bien qu'une réponse affirmative et claire ait été apportée à ces questions par une solide théorie de l'apprentissage organisationnel, celles-ci n'ont cependant pas reçu la confirmation empirique nette et indiscutable que l'on pouvait attendre. Cette incertitude quant à l'apprentissage d'expériences (en anglais, *experiential learning*) et à ses effets sur la survie des alliances nous interroge : de la même manière que Sisyphe, le roi légendaire de Corinthe, condamné pour ses crimes à faire rouler éternellement sur la pente d'une montagne un roc qui retombait toujours au pied de celle-ci juste avant d'avoir pu atteindre le sommet, les entreprises sont-elles condamnées à repartir de zéro chaque fois qu'elles s'engagent dans une nouvelle alliance ?

L'objectif de cette recherche est de profiter des interrogations soulevées par l'ambivalence « janusienne » des alliances et la situation difficile des partenaires voués à un éternel recommencement dans la gestion de leur alliance, pour analyser et relier des concepts clés dans la littérature sur les alliances : la survie et l'apprentissage réalisé par les partenaires à partir de leurs expériences d'alliance. Au-delà de la description de la survie des alliances et de l'apprentissage d'expériences par la symbolique de Janus et de Sisyphé, il s'agit ici de revenir sur l'évaluation du taux de survie des alliances et de tester l'impact de l'apprentissage d'expériences d'alliance sur ce taux de survie.

L'évaluation du taux de survie et le test de l'impact de l'apprentissage d'expériences vont être réalisés à partir du suivi dans le temps d'un échantillon de 449 partenaires européens, ayant entrepris une ou plusieurs coentreprises (en anglais, *joint ventures*), ensemble ou avec d'autres, au cours de l'année 1996. Suivant la méthode de l'*event history analysis*, ces partenaires ont été suivis sur la période allant de la date de création de leur coentreprise (en 1996) à juillet 2004, et cela afin de savoir s'ils étaient encore engagés dans leur alliance à l'issue de cette période. Dans la négative, la date de fin de la coentreprise a été recherchée ainsi que les modalités choisies pour rompre l'alliance (cession, acquisition ou « internalisation », scission ou dissolution). Cette recherche se propose d'étudier le taux de survie et sa relation avec l'apprentissage d'expériences dans le cadre de la coentreprise qui est la forme la plus formalisée d'alliance et qui correspond à une réponse organisationnelle aux objectifs stratégiques des firmes. La définition de la coentreprise (et de la coentreprise internationale, cf. les termes entre parenthèses dans la définition suivante) qui a servi de référence dans cette recherche est celle de Kogut (1988, p. 319) : « *Une coentreprise se forme quand deux ou plusieurs partenaires [issus de pays différents] mettent en commun une partie de leurs ressources au sein d'une organisation commune et indépendante* ».

Cette recherche se propose d'aller également plus loin que le simple constat de la disparition des coentreprises en identifiant le plus précisément possible les raisons ayant motivé les partenaires à mettre un terme à leur alliance. Cela permet ainsi de ne plus se limiter à la « mort » de l'alliance comme mesure de son échec, mais d'introduire une distinction au sein des disparitions de coentreprises entre celles survenant suite à des événements que l'on peut associer à l'échec (par exemple, conflits entre partenaires, pertes financières, performance

commerciale décevante de la coentreprise,...) et celles consécutives à d'autres événements (par exemple, recentrage, désendettement d'un partenaire, mise en application d'une mesure *antitrust*,...) mais qui ne relèvent pas directement d'un échec de l'alliance.

Cette recherche respectera le plan suivant : dans une première partie, les débats relatifs à la survie des coentreprises et à l'impact de l'apprentissage d'expériences sur la survie, et plus généralement sur la performance des coentreprises, seront présentés en soulignant tout particulièrement les principaux résultats empiriques. La deuxième partie concernera la justification et la formulation des hypothèses de recherche. Dans ses développements, cette partie mobilisera la théorie de l'apprentissage organisationnel. Outre les propositions de la théorie de l'apprentissage organisationnel, il nous a paru pertinent de conforter nos hypothèses par des constats issus de la littérature sur les acquisitions, notamment quand ceux-ci sont convergents avec ceux de la littérature sur les alliances. Il est bien entendu que nous ne considérons pas que l'alliance soit identique à l'acquisition, mais celle-ci présente néanmoins certaines proximités, tant au niveau des objectifs poursuivis que de la gestion et des problèmes rencontrés. L'échantillon, la méthode de recueil des informations, les variables ainsi que la méthode statistique d'analyse de survie seront détaillés dans une troisième partie. Les résultats empiriques seront présentés et discutés dans une quatrième partie. Enfin, la conclusion synthétisera les points clés de cette recherche et proposera des prolongements et des limites à cette recherche.

## **1. La survie des coentreprises et l'impact de l'apprentissage d'expériences**

### ***1.1. La survie des coentreprises : mesure de la performance, résultats et limites***

Au même titre que les mesures économiques et financières (par exemple, rentabilité des actifs et rentabilité des fonds propres), concurrentielles (par exemple, rentabilité commerciale et part de marché), boursières (par exemple, rentabilités anormales) ou de satisfaction des partenaires, la survie fait partie de l'ensemble des variables destinées à évaluer la performance des coentreprises (Geringer et Hebert, 1991). Mais à l'intérieur de cet ensemble, la survie occupe une place à part.

Cela s'explique à la fois par ses liens étroits avec les autres mesures de performance et par son ancienneté. La survie est souvent reconnue comme une mesure idéale, car c'est la variable la plus fortement reliée à l'ensemble des mesures de performance des coentreprises, que ces mesures soient objectives ou subjectives (Geringer et Hebert, 1991 ; Barkema et *al.*, 1997). Son ancienneté lui confère également une place importante parmi les mesures de la performance des coentreprises. L'étude de Franko en 1971 est historiquement la première à avoir traité la question de la performance des coentreprises en ayant recours à une analyse de survie. Au-delà de l'utilisation de la survie comme mesure de la performance, cette étude sert de référence parmi celles sur la survie des coentreprises car elle est la première à avoir décrit les différentes modalités de fin de l'alliance : (1) Tout d'abord, l'un des partenaires transforme la coentreprise en filiale en rachetant les autres participations. Cette première modalité est qualifiée d'acquisition ou d'« internalisation » de la coentreprise. (2) Ensuite, c'est la modalité de cession dans laquelle l'un des partenaires cède sa participation aux autres partenaires. (3) Finalement, la dernière modalité correspond à la dissolution ou fermeture de la coentreprise.

La synthèse des études de survie ayant explicitement identifié le taux de survie et la longévité des coentreprises présente des résultats convergents. Tout d'abord, il apparaît qu'environ 15 % des coentreprises disparaissent dans leurs deux premières années d'existence et plus de la moitié dans les six années qui suivent leur création (Kogut, 1989 et 1991 ; Park et Russo, 1996 ; Leung, 1997). Il est à noter que des taux de survie plus faibles ont été observés, notamment dans les études de Shi (1998) et Pangarkar (2003). En mettant en présence un taux important de disparition et une faible longévité des coentreprises, les études qui ont été présentées renforcent la représentation « janusienne » des alliances. Cependant, il nous semble que la mesure de la survie et de la disparition des coentreprises, telle qu'elle a été utilisée dans ces études, présente des avantages mais également des limites. En effet, l'utilisation de la survie comme mesure de la performance implique d'introduire une mesure de la longévité dans l'analyse et de considérer explicitement que plus une alliance dure, plus elle est performante, et inversement. Or, ce constat est gênant, car il ne recoupe qu'imparfaitement la réalité des alliances et de leur disparition. Ainsi, cette relation positive entre longévité et performance n'est pas valable dans le cas des alliances conclues dans une optique d'apprentissage de

connaissances. Celles-ci ont été décrites de la manière suivante par Hamel (1991, p. 86) : « *Bien qu'ils ne l'admettent pas toujours, plusieurs partenaires perçoivent clairement leur alliance comme une forme transitoire dont l'objet premier est l'internalisation des compétences du partenaire* ». Dans cette optique de course à l'apprentissage (Hamel et al., 1989), la « mort » prématurée de la coentreprise est plus un révélateur d'un apprentissage réussi que d'une alliance ratée. Mais, sans faire référence aux alliances d'apprentissage qui restent des cas particuliers, il existe des situations concrètes et diverses d'alliances rompues pour lesquelles la survie et la longévité ne sont pas synonymes de performance. Pour comprendre que la survie et la longévité sont des mesures utiles mais incomplètes de la performance, considérons les exemples suivants : le premier exemple est celui de PCC (Philips Consumer Communications) ; il s'agit d'une coentreprise créée par Philips et Lucent pour fabriquer des téléphones mobiles et obtenir l'effet de taille suffisant pour rivaliser avec Nokia, Motorola ou Ericsson. Confrontés à des pertes massives, les deux partenaires ont rompu leur alliance et dissout PCC en octobre 1998, un an à peine après sa création. Le deuxième exemple est celui de la coentreprise américano-suédoise EHPT (Ericsson Hewlett Packard Telecommunications) qui s'est terminée en août 2001, suite à la cession de la participation d'Hewlett Packard à Ericsson. Cette coentreprise a été formée en début d'année 1993 dans l'optique de développer et commercialiser des applications logicielles pour les opérateurs de télécommunications et les prestataires de services sur Internet. Cette entreprise n'a jamais atteint son point mort de rentabilité et a accusé des pertes importantes dans ses dernières années d'existence (en 1999, des pertes de 15 millions d'€ ; en 2000, 22 millions d'€ ; et en 2001, 20 millions d'€). Le dernier exemple est celui de l'opérateur belge de télécommunications KPN Orange. Créée en septembre 1999, cette coentreprise visait à partager les investissements requis pour acheter et développer une licence d'opérateur en Belgique. En décembre 2000, l'alliance a pris fin car Orange a dû céder sa participation de 50 % dans la coentreprise sur injonction de la Commission Européenne suite à l'acquisition d'Orange par France Télécom (cette acquisition ayant pour conséquence de créer une position concurrentielle dominante pour France Télécom en Belgique).

Si la dissolution de PCC et sa courte durée de vie (une année) confortent l'utilisation de la survie comme mesure de la performance

des coentreprises, ce n'est en revanche pas le cas des deux autres exemples. Chacun à leur façon, les exemples d'EHPT et KPN Orange questionnent la pertinence de la survie comme mesure de la performance. Plus particulièrement, l'exemple d'EHPT remet en question la relation positive entre longévité et performance, et celui de KPN Orange, l'idée que la disparition de la coentreprise est synonyme de son échec. En dépit d'une durée de vie relativement longue (avec plus de huit années d'existence), EHPT s'est pourtant terminée sur un constat d'échec. Dans le cas de KPN Orange, avec une durée de vie d'un peu plus d'une année, la coentreprise s'est interrompue, mais pour des raisons extérieures à l'alliance elle-même et à son (mauvais) fonctionnement. Cependant, ces exemples ne doivent pas nous conduire à écarter la mesure de survie, car dans une large majorité des cas, sa relation avec la performance des coentreprises est établie. Dans le cadre de cette recherche, pour pallier les éventuels problèmes soulevés par les cas d'EHPT et KPN Orange, nous envisageons de compléter la mesure de survie par une identification des raisons justifiant la fin de l'alliance.

### ***1.2. Impact de l'apprentissage d'expériences : propositions de la théorie de l'apprentissage organisationnel et considérations empiriques***

En rapprochant la symbolique du mythe de Sisyphe du cas des entreprises confrontées à la gestion d'une nouvelle alliance, nous avons évoqué en introduction l'existence possible d'un non-apprentissage des leçons, succès et erreurs provenant des alliances passées dans lesquelles ces entreprises avaient été engagées. Cette représentation de partenaires, victimes du mythe de Sisyphe, n'est pas tenable du point de vue de la théorie de l'apprentissage organisationnel. En effet, cette théorie considère que les organisations apprennent de leurs expériences. Bien entendu, elles n'apprennent pas toutes de la même manière, avec la même intensité et, surtout, avec les mêmes résultats en termes de création de connaissances et de développement de capacités. Comme les individus, elles retirent toujours quelque chose de leurs expériences mais cela se fait avec des *process* de codification, de mémorisation et de diffusion des expériences qui leur sont propres (Cohen et Levinthal, 1990). Cette reconnaissance de l'existence d'un apprentissage d'expériences résulte de décennies de maturation de différents courants

théoriques qui convergent sur ce point précis. Qu'il s'agisse des développements issus de la courbe d'apprentissage (Yelle, 1979 ; Dutton et al., 1984), de la théorie comportementale de la firme (Cyert et March, 1963 ; Levitt et March, 1988 ; Cohen et Levinthal, 1990 ; March, 1991), de la théorie managériale de l'apprentissage (Argyris et Schön, 1978), de la théorie de l'apprentissage comportemental (Skinner, 1969 ; Lieberman, 1987) ou encore de la théorie évolutionniste de la firme (Nelson et Winter, 1982), tous convergent vers l'idée que l'apprentissage d'expériences est une réalité dans l'organisation.

C'est en conséquence une réalité pour le partenaire qui, engagé dans une nouvelle alliance, va être capable de la gérer d'une manière « expérimentée ». À ce sujet, des travaux relatifs aux alliances et à l'apprentissage organisationnel ont été plus précis en identifiant, au sein des partenaires expérimentés, le développement incrémental d'une capacité organisationnelle spécifique. Celle-ci a été qualifiée de « capacité partenariale » (en anglais, *partnering skills* ; voir Barkema et al., 1997), de « capacité à gérer les alliances » (en anglais, *alliance capability* ; voir Anand et Khanna, 2000 et Kale et Singh, 2000) ou encore de « capacité à travailler avec les autres » (en anglais, *capability to work with others* ; voir Barkema et al., 1997). Du point de vue de la théorie de l'apprentissage organisationnel et de ses prolongements au niveau de l'approche ressources (en anglais, *resource-based view*), cette capacité donne aux partenaires qui en sont dotés, un avantage compétitif dans la gestion de ces entités complexes et instables que sont les alliances. En effet, posséder une « capacité partenariale » signifie être capable de répondre à l'« exigence d'équilibre subtil » (Schaan, 1988) et aux autres enjeux qui font la spécificité des alliances, et plus particulièrement des coentreprises. À cette fin, une « capacité partenariale » est constituée de deux grandes aptitudes. Il s'agit tout d'abord de l'aptitude à gérer les multiples tensions inhérentes à la coentreprise et qui sont à l'origine de son instabilité chronique :

- au niveau de ses objectifs, il y a tension entre compétition et coopération ;
- au niveau de ses opérations, entre besoin de contrôle et besoin d'autonomie ;
- au niveau de son management, entre partage et domination ;
- au niveau des connaissances présentes, entre diffusion et rétention ;

- et au niveau des comportements, entre confiance et opportunisme.

Ensuite, il s'agit de l'aptitude transactionnelle qui permet de gérer de manière rapide et pertinente l'entrée dans l'alliance (avec la sélection des partenaires et la gestion des coûts de transaction) et la sortie de celle-ci (avec la gestion des coûts de désinvestissement).

Si les entreprises sont plus performantes dans la gestion de leur alliance au fur et à mesure qu'elles accumulent des expériences d'alliance, les tests empiriques de cette relation restent peu concluants. « *Nous avons trouvé des preuves solides que les entreprises apprennent à créer de la valeur [boursière] quand elles accumulent des expériences de coentreprise* » (Anand et Khanna, 2000, p. 313). Cette conclusion est loin d'être confirmée dans les études empiriques de la relation entre expérience et performance des coentreprises, même parmi les autres études ayant mesuré la performance par les rentabilités anormales (Gupta et Misra, 2000 ; Meschi et Hubler, 2002 ; Meschi, 2004). Pour ce qui est spécifiquement des quelques études empiriques ayant utilisé la mesure de survie (Park et Russo, 1996 ; Barkema *et al.*, 1997 ; Delios et Beamish, 2001 ; Pangarkar, 2003), nous ne sommes pas loin de penser que les coentreprises sont victimes de la malédiction de Sisyphe. À notre connaissance, seule l'étude de Delios et Beamish (2001) sur la survie des filiales et des coentreprises japonaises à l'étranger établit clairement une relation positive entre ce qu'ils appellent l'« *experience mode* » (c'est-à-dire, l'expérience des coentreprises) et la survie des coentreprises. Pour les autres, la conclusion est soit qu'il existe une relation (Barkema *et al.*, 1997), mais avec des formes particulières d'*experience mode* (*cf.* expérience des coentreprises domestiques et expérience des coentreprises domestiques dans des industries identiques ou reliées à celles des alliances étudiées), soit qu'il n'y a pas de relation (Park et Russo, 1996 ; Pangarkar, 2003). Ces constats empiriques n'ont rien de surprenant, ils se retrouvent également dans la littérature sur les acquisitions. Pour cet autre mode de croissance, il ressort dans certains cas une relation positive (Fowler et Schmidt, 1989 ; Hitt *et al.*, 1993 ; Pennings *et al.*, 1994), dans d'autres, une absence de relation (Lubatkin, 1987 ; Hayward, 2002) et dans un cas particulier, une relation curvilinéaire en U (Haleblian et Finkelstein, 1999).

Dans cette recherche, notre ambition est de reconsidérer l'impact de l'apprentissage d'expériences d'alliance sur la survie en utilisant,

comme variable dépendante, une mesure traditionnelle de survie et une autre mesure incluant les raisons de la fin de l'alliance (échec ou raisons distinctes de l'échec) et comme variable explicative, non pas une, mais plusieurs mesures de l'expérience d'alliances des partenaires.

## 2. Définition des hypothèses de recherche

Les développements de la théorie de l'apprentissage organisationnel dans le contexte des alliances nous enseignent qu'un partenaire expérimenté, c'est-à-dire ayant accumulé plusieurs expériences d'alliance, sera plus apte à gérer une coentreprise qu'un partenaire peu ou pas expérimenté. En reliant ce constat aux deux mesures de performance qui ont été utilisées ici, il est possible d'énoncer les deux premières hypothèses de cette recherche :

*Hypothèse 1 (Survie) : Plus l'expérience d'alliances du partenaire est grande, plus forte sera la probabilité de survie de la coentreprise.*

Il est important de préciser qu'à des fins de simplicité d'usage, les termes « probabilité d'échec de la coentreprise » auront la même signification que « probabilité de fin de la coentreprise suite à son échec ».

*Hypothèse 1 (Échec) : Plus l'expérience d'alliances du partenaire est grande, plus faible sera la probabilité d'échec de la coentreprise.*

Outre le score global d'expérience, il est intéressant d'envisager d'autres mesures d'expérience, notamment ce que Gupta et Misra (2000) appellent les « *expériences spécifiques* ». Celles-ci « *résultent de la création d'alliances successives avec le même partenaire, dans le même pays ou du même type* » (p. 79). En effet, dans le stock des expériences d'alliance d'une entreprise, il est facile de faire ressortir des expériences de coentreprise par nature (nationale ou internationale), par pays, par secteur d'activité et par type d'opérations (par exemple, coentreprise de production, de R&D,...). Par rapport à la nouvelle coentreprise, ces expériences spécifiques peuvent être soit identiques soit différentes. Il se pose alors la question de la nature de l'impact de l'apprentissage d'expériences similaires sur la performance. Le débat sur cette question n'est pas tranché, mais certains travaux issus de la théorie de l'apprentissage organisationnel, notamment ceux relatifs à la

courbe d'apprentissage (Yelle, 1979 ; Dutton et al., 1984) et à la « capacité d'absorption » (en anglais, *absorptive capacity* ; voir Cohen et Levinthal, 1990 et March, 1991), considèrent que cet impact est positif dans le cas d'expériences similaires et neutre, voire même négatif, dans le cas d'expériences « trop éloignées » : « *L'apprentissage est cumulatif et la performance de l'apprentissage est plus grande quand l'objet de l'apprentissage est relié à ce qui est déjà connu* » (Cohen et Levinthal, 1990, p. 131). L'idée développée par ces travaux est que les entreprises doivent privilégier des expositions répétées à des événements identiques et proches, c'est-à-dire à des expériences susceptibles de renforcer et de développer leur base de connaissances. En revanche, une exposition à des expériences trop différentes risquerait de paralyser les entreprises en produisant une surcharge d'informations complexes qu'elles ne seraient pas aptes à traiter. Dans cette optique d'apprentissage cumulatif et incrémental, la notion d'apprentissage d'expériences proches ou d'« *apprentissage latéral* » (Pennings et al., 1994) est importante. Par association d'idées, de leçons et d'erreurs distinctes mais reliées à la base de connaissances de l'entreprise, l'apprentissage d'expériences proches permet d'élargir progressivement cette base et d'éviter l'inertie (Miller, 1994 ; Miller et Chen, 1996) et les « *competency traps* » (March, 1991) consécutifs au repli sur des connaissances considérées comme bien maîtrisées et efficaces.

Sur le plan empirique, Barkema et al. (1997) ont montré que la survie des coentreprises était conditionnée par l'importance de l'« *apprentissage latéral* », et plus généralement par l'apprentissage d'expériences dans des secteurs d'activité appartenant au cœur de métier des partenaires. Dans la littérature sur les acquisitions, ce résultat est observé également par Haleblan et Finkelstein (1999) et Singh et Zollo (1998). Ces derniers vont d'ailleurs plus loin dans l'analyse de la relation entre expérience et performance en identifiant ce qu'ils appellent les « *trajectoires d'expérience* ». Celles-ci se définissent comme le degré d'homogénéité du stock d'expériences. Ces différents constats nous conduisent à formuler des hypothèses relatives à l'impact de l'importance et du degré d'homogénéité des expériences spécifiques sur les deux mesures de performance des coentreprises :

*Hypothèse 2 (Survie) : Plus l'expérience d'alliances de même nature (a), dans le même pays (b), dans le même secteur d'activité (c) et réalisant le même type d'opérations (d) est grande, plus forte sera la probabilité de survie de la coentreprise.*

*Hypothèse 2 (Échec) : Plus l'expérience d'alliances de même nature (a), dans le même pays (b), dans le même secteur d'activité (c) et réalisant le même type d'opérations (d) est grande, plus faible sera la probabilité d'échec de la coentreprise.*

*Hypothèse 3 (Survie) : Plus l'expérience d'alliances de même nature (a), dans le même pays (b), dans le même secteur d'activité (c) et réalisant le même type d'opérations (d) est homogène, plus forte sera la probabilité de survie de la coentreprise.*

*Hypothèse 3 (Échec) : Plus l'expérience d'alliances de même nature (a), dans le même pays (b), dans le même secteur d'activité (c) et réalisant le même type d'opérations (d) est homogène, plus faible sera la probabilité d'échec de la coentreprise.*

La question des expériences d'alliance avec le même partenaire correspond à une hypothèse particulière, car cette expérience spécifique est à relier à la notion de « *liens répétés* » (en anglais, *repeated ties*), développée par Gulati (1995). Les « *liens répétés* » avec un même partenaire facilitent les échanges d'informations et permettent de se familiariser avec le comportement, les routines et les procédures de son partenaire. En se connaissant mieux, les partenaires se feront davantage confiance, et ils perdront ainsi moins d'argent et de temps à se prémunir d'éventuels actes opportunistes et malveillants dans leurs alliances communes futures : « *L'expérience [de « liens répétés »] engendre de la confiance entre les partenaires, et la confiance réduit les coûts de transaction associés à leurs alliances futures* » (Gulati, 1995, p. 86). Au sujet de cette relation entre « *liens répétés* » et coûts de transaction, la théorie du même nom aboutit à une conclusion similaire mais en mobilisant une autre explication que celle de la confiance. Dans cette perspective théorique, les coûts de transaction seront réduits car les « *liens répétés* » sont autant d'otages mutuels qui seraient menacés si l'un des partenaires ne respectait pas ses engagements ou agissait de manière opportuniste. Les hypothèses suivantes découlent de ces différents développements :

*Hypothèse 4 (Survie) : Plus les « liens répétés » avec un même partenaire sont nombreux, plus forte sera la probabilité de survie de la coentreprise.*

*Hypothèse 4 (Échec) : Plus les « liens répétés » avec un même partenaire sont nombreux, plus faible sera la probabilité d'échec de la coentreprise.*

Si les partenaires peuvent apprendre de leurs expériences de création d'alliance, ils peuvent aussi apprendre des alliances dans lesquelles ils ont été engagés et qui sont aujourd'hui terminées. Certains travaux, notamment ceux d'Argyris et Schön (1976) et March (1991), considèrent que l'apprentissage organisationnel sera plus fort et bénéfique pour les entreprises possédant une telle expérience si celles-ci ont accumulé cette expérience dans le contexte de l'échec d'une ou plusieurs alliances : « *L'apprentissage organisationnel est possible lorsque les individus d'une organisation se trouvent confrontés à une situation problématique* » (Argyris et Schön, 1976, p. 39). Ainsi, l'expérience d'erreurs et d'échecs dans la gestion d'alliances conduit les partenaires concernés à rechercher les raisons de ces erreurs et échecs et à en tirer des leçons pour l'avenir. Pour ces partenaires, l'apprentissage d'expériences d'erreur et d'échec induit un changement organisationnel qui aura des répercussions sur leur capacité à gérer des alliances. En conséquence, nous pouvons poser les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 5 (Survie) : Plus l'expérience d'alliances terminées est grande, plus forte sera la probabilité de survie de la coentreprise.*

*Hypothèse 5 (Échec) : Plus l'expérience d'alliances terminées est grande, plus faible sera la probabilité d'échec de la coentreprise.*

L'impact de plusieurs formes d'expérience d'alliances (expériences spécifiques, homogènes, « liens répétés »,...) a été formalisé dans les hypothèses précédentes. Une dernière série d'hypothèses peut être formulée à partir d'une forme d'expérience peu évoquée dans la littérature : il s'agit de l'expérience récente des alliances par opposition à l'expérience plus ancienne. Pour se créer des connaissances et développer des capacités à partir de son stock d'expériences, chaque entreprise exploite son propre processus de codification, mémorisation et

diffusion des expériences. Mais ce processus ne saurait être complet s'il n'envisageait pas aussi une phase d'oubli des expériences. En effet, il existe une forte présomption que les expériences d'alliance les plus anciennes soient moins pertinentes dans l'apprentissage et le développement d'une capacité à gérer les alliances que les plus récentes (Anand et Khanna, 2000). Par conséquent, cela nous conduit à formuler les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 6 (Survie) : Plus l'expérience d'alliances est récente, plus forte sera la probabilité de survie de la coentreprise.*

*Hypothèse 6 (Échec) : Plus l'expérience d'alliances est récente, plus faible sera la probabilité d'échec de la coentreprise.*

### 3. Méthodologie de la recherche

#### 3.1. Échantillon

Dans cette recherche, l'unité d'analyse n'est pas la coentreprise mais le partenaire lui-même. Cependant, la survie de la coentreprise a été assimilée à celle du partenaire en considérant que la décision d'un ou des partenaires de céder, d'acquérir, de scinder ou de fermer une coentreprise provoquait la fin de l'alliance.

Cette recherche s'appuie sur un échantillon de 449 partenaires européens, c'est-à-dire issus d'un des pays de l'Union Européenne, qui ont annoncé s'être engagés dans une coentreprise au cours d'une période comprise entre janvier 1996 et décembre 1996. Ces annonces ont été collectées initialement à partir de la base de données *LexisNexis*. Cette source d'informations a également été utilisée pour suivre l'évolution de la situation des partenaires européens au sein de leur coentreprise respective de leur date de création en 1996 jusqu'à la fin de la période d'analyse en juillet 2004. Tout au long de cette période, nous avons identifié les partenaires dont la coentreprise était encore en activité – cf. les partenaires *censurés* – et ceux dont la coentreprise avait disparu – cf. les partenaires *non censurés*. Pour les partenaires *non censurés*, nous avons précisé et complété certaines annonces de *LexisNexis* dont les informations étaient incomplètes, notamment au niveau de l'identification des modalités et des raisons de la fin de la coentreprise, en exploitant d'autres sources d'informations. Nous

avons ainsi eu recours aux archives sur Internet et aux rapports d'activité des partenaires. Dans le cas où l'information était encore incomplète, nous avons contacté les partenaires concernés via la rubrique « relations avec les investisseurs » ou « contact » de leur site Internet. Par cet intermédiaire, nous avons pu obtenir directement l'information manquante ou être re-dirigé sur une personne de l'entreprise qui soit capable de nous répondre.

### 3.2. Variables

Deux mesures de la performance des coentreprises ont été utilisées comme variable dépendante : il s'agit tout d'abord d'une mesure de survie, telle celle employée traditionnellement dans les études sur ce thème (Delios et Beamish, 2001) et, ensuite, d'une mesure d'échec incluant deux alternatives, la fin de l'alliance suite à son échec et la fin de l'alliance pour d'autres raisons, distinctes de l'échec. La construction de ces deux mesures nécessite quelques explications.

La variable de survie a été mesurée selon un codage binaire (0, 1). La valeur 0 a été donnée aux partenaires dont la coentreprise était encore « en vie » à la date du 1<sup>er</sup> août 2004. Une coentreprise a été considérée comme telle dès lors qu'elle était encore en activité à cette date et qu'elle comprenait les mêmes partenaires qu'à sa création. Les coentreprises où les partenaires étaient les mêmes mais où la répartition du capital avait été modifiée n'ont pas été enregistrées comme des cas de fin d'alliance, à la différence de ce qui avait été fait par Blodgett (1993). La valeur 1 a été attribuée aux partenaires dont la coentreprise n'était plus en activité ou ne comprenait plus les mêmes partenaires qu'à l'origine. Cette valeur 1 correspond à quatre modalités de fin de l'alliance, qui ont été codifiées de la manière suivante : (1) (« cession ») le partenaire sort de la coentreprise en cédant sa participation à l'autre partenaire ou à un tiers ; (2) (« internalisation ») le partenaire transforme la coentreprise en filiale en acquérant les autres participations ; (3) (« scission ») le partenaire reprend sa participation en scindant la coentreprise et (4) (« dissolution ») le partenaire met fin à la coentreprise en la fermant (voir Tableau 1). En ce qui concerne la variable d'échec de l'alliance, celle-ci a été construite dans le cadre des 146 partenaires *non censurés*, c'est-à-dire ceux dont la coentreprise s'est terminée suivant l'une des quatre modalités évoquées précédemment. Nous avons ainsi constitué un nouvel ensemble de 63 partenaires

*non censurés* en éliminant les partenaires ayant invoqué des raisons autres que l'échec pour justifier la fin de leur alliance. La répartition de ces différentes raisons est détaillée dans le Tableau 1.

Afin de séparer les cas d'échec des autres, nous avons analysé et trié les informations disponibles dans les différentes bases de données qui ont été exploitées (articles de presse, archives d'entreprise sur Internet, rapports d'activité et réponses aux questions adressées par courrier électronique aux entreprises). Dans un premier temps, tous les cas qui s'apparentaient à un échec de la coentreprise ont été sélectionnés et approfondis. À ce niveau, toute la difficulté provenait du fait que, dans ces bases de données, la fin d'une coentreprise est rarement décrite comme un échec en tant que tel. Pour contourner cette difficulté, nous avons rattaché à la catégorie « échec » tous les cas dans lesquels un problème grave dans la gestion de la coentreprise était évoqué. Aucune grille *a priori* n'a été utilisée pour identifier ces « *proxies* » de l'échec. Une liste exhaustive en a été dressée et, par la suite, des regroupements logiques ont été effectués.

**Tableau 1 – Modalités et motifs de fin des alliances**

Modalités	Partenaires (%)
Cession	68 (46,6)
– Cession au partenaire	- 48 (32,9)
– Cession à un tiers	- 17 (11,7)
– Cession de l'intégralité de la coentreprise	- 3 (2)
Internalisation	55 (37,7)
Scission	3 (2)
Dissolution	20 (13,7)
Total	146 (100,0)
Motifs	Partenaires (%)
Échec	63 (43,1)
Recentrage	40 (27,4)
Désendettement	15 (10,3)
Exercice d'une option post-acquisition <sup>(a)</sup>	19 (13)
– Achat de la coentreprise ( <i>call option</i> )	- 17 (11,6)
– Vente de la coentreprise ( <i>put option</i> )	- 2 (1,4)
Application d'une mesure <i>antitrust</i>	9 (6,2)
Total	146 (100,0)

<sup>(a)</sup> Un des partenaires peut décider d'exercer sous certaines conditions une option d'achat ou de vente qui a été définie initialement dans le contrat de coentreprise. On parle d'une option post-acquisition car l'acquisition du partenaire par un tiers conduit fréquemment à l'exercice d'une option par l'autre partenaire. Cela a été le cas par exemple de la coentreprise Thomson Marconi Sonar dont l'un des partenaires, en l'occurrence Thalès, a décidé d'activer une option d'achat de la coentreprise suite à l'acquisition de son partenaire GEC Marconi par Bae Systems.

Dans un second temps, tous les cas qui ne relevaient pas d'un échec ont été identifiés et classés. Il en est ainsi de toutes les coentreprises interrompues (1) pour des raisons de politique générale propre à l'un des partenaires (recentrage et désendettement), (2) après injonction de la Commission Européenne en relation avec des problèmes de position concurrentielle dominante et (3) suite à l'exercice d'une option d'achat ou de vente post-acquisition.

Six variables d'expérience d'alliances ont été définies. Chacune de ces variables correspond à une hypothèse de recherche : « Expérience totale » (*cf.* Hypothèse 1), « expériences spécifiques » (*cf.* Hypothèse 2), « homogénéité des expériences spécifiques » (*cf.* Hypothèse 3), « liens répétés » (*cf.* Hypothèse 4), « expérience d'alliances terminées » (*cf.* Hypothèse 5) et « expérience d'alliances récentes » (*cf.* Hypothèse 6). Ces expériences possèdent des formes différentes mais ont été mesurées de manière identique. Les événements relatifs à chaque forme d'expérience ont été identifiés et additionnés tout au long d'une période de trois années précédant la date d'entrée de chaque partenaire dans une coentreprise au cours de l'année 1996. Pour le calcul de chaque forme d'expérience, il faut noter que l'addition effectuée n'inclut pas la coentreprise actuelle, c'est-à-dire celle qui a été formée au cours de l'année 1996. Cette procédure a permis d'obtenir des scores d'expérience (voir Tableau 2).

La variable « expérience totale » récapitule exhaustivement les coentreprises dans lesquelles chaque partenaire s'est engagé, et cela sans tenir compte de leur nature, localisation, secteur d'activité et type d'opérations. La variable « expériences spécifiques » regroupe les expériences de coentreprise de même nature – domestique, européenne ou internationale – (*cf.* « expérience nature »), de même pays (*cf.* « expérience pays »), de même secteur d'activité (*cf.* « expérience secteur ») et de même type d'opérations – industrielle, de distribution ou de R&D (*cf.* « expérience type d'opérations »). La variable « liens répétés » est un cas particulier d'expérience spécifique car elle mesure le nombre de coentreprises réalisées avec le même partenaire. La variable « expérience d'alliances terminées » mesure le nombre d'alliances terminées sans distinguer les motifs et modalités de chaque fin d'alliance. Ces scores d'expérience ont ensuite fait l'objet d'une transformation logarithmique. Seules les variables « homogénéité des expériences spécifiques » (*cf.* expérience nature, pays, secteur et type d'opérations) n'ont pas fait l'objet d'une transformation logarithmique,

car elles sont le résultat du rapport entre chaque score d'expérience spécifique et celui d'expérience totale. Ces variables peuvent prendre une valeur comprise entre 0 (inclus) et 1 (inclus). Il s'agit d'un score d'homogénéité dont la signification est la suivante : plus le score est proche de 0, moins l'expérience est homogène ; plus le score est proche de 1, plus celle-ci est homogène. La variable « expérience d'alliances récentes » correspond au rapport entre le score d'expérience totale pour la première année précédant la création de la coentreprise en 1996 et celui d'expérience totale pour les trois années. Cette mesure permet de définir la structure de l'expérience selon son caractère récent ou pas. Plus le score est proche de 0, moins l'expérience est récente ; plus le score est proche de 1, plus celle-ci est récente. Cette dernière variable n'a pas fait l'objet d'une transformation logarithmique.

Des variables de contrôle ont été introduites dans l'analyse, car celles-ci sont fréquemment envisagées comme des déterminants de la performance des coentreprises dans la littérature (voir Tableau 2). La première variable de contrôle (cf. « capital ») est le capital de la coentreprise qui est détenu par le partenaire (la valeur 0 correspond à une répartition 50/50 et 1 à une dotation majoritaire ou minoritaire). Il existe un débat important sur l'impact de la répartition du capital sur la performance des coentreprises. Deux points de vue s'opposent sur cette question : certaines études considèrent qu'une répartition égale (50/50) du capital est un facteur de performance des coentreprises. En effet, une répartition égale a l'avantage d'éviter les risques d'opportunisme pouvant apparaître dans le cas où l'un des partenaires détiendrait la majorité du capital et exercerait une domination sur le management de la coentreprise : « *Quand un partenaire détient la majorité du capital, il a tendance à monopoliser la prise de décision et à placer ses intérêts au-dessus de ceux des autres partenaires, voire parfois au-dessus de ceux de la coentreprise elle-même* » (Bleeke et Ernst, 1992, p. 126).

D'autres études, au contraire, perçoivent une répartition égale du capital comme un facteur important de déstabilisation de la coentreprise, car cela conduit à des conflits et des risques de paralysie dans la prise de décision qui sont liés à une négociation permanente entre les partenaires (Killing, 1983 ; Gomes-Casseres, 1987 ; Geringer et Herbert, 1989 ; Shenkar et Zeira, 1990). La deuxième variable de contrôle (cf. « origine ») est l'origine géographique de l'autre partenaire (la valeur 0 correspond à un partenaire du même pays, 1 à un partenaire européen mais n'appartenant pas au même pays, et 2 à un partenaire non

**Tableau 2 – Matrice des corrélations entre variables d'expérience et de contrôle**

Variables	Moy.	Éc.-Ty.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Expérience totale	6,71	7,61													
2. Expérience nature	3,83	5,46	0,81***												
3. Homogénéité exp. nature	0,46	0,38	0,41***	0,73***											
4. Expérience pays	0,94	1,83	0,5***	0,44***	0,22***										
5. Homogénéité exp. pays	0,13	0,24	0,11**	0,13***	0,23***	0,7***									
6. Expérience secteur	2,62	2,94	0,69***	0,58***	0,36***	0,31***	0,08*								
7. Homogénéité exp. secteur	0,42	0,39	0,15**	0,12**	0,33***	0,02	0,16**	0,65***							
8. Expérience type d'opérations	5	6,12	0,85***	0,71***	0,39***	0,47***	0,13**	0,64***	0,19***						
9. Homogénéité exp. type d'opérations	0,67	0,4	0,41***	0,32***	0,46***	0,22***	0,23***	0,39***	0,48***	0,66***					
10. Liens répétés	0,19	0,63	0,17***	0,19***	0,18***	0,12**	0,1**	0,15**	0,08*	0,21***	0,21***				
11. Expérience d'alliances terminées	0,63	1,27	0,29***	0,24***	0,18***	0,15**	0,1**	0,15**	0,36***	0,19***	0,19***	0,008			
12. Expérience d'alliances récentes	0,43	0,31	0,51**	0,38***	0,32***	0,19***	0,07	0,43***	0,008	0,48***	0,48***	0,09*	0,06		
13. Capital	0,51	0,5	-0,02	0,06	0,13***	-0,003	0,02	-0,02	0,008	0,02	0,07	-0,07	0,03	0,04	
14. Origine	1,46	0,73	0,18**	0,44***	0,48***	0,02	-0,05	0,22***	0,21***	0,17**	0,17**	-0,03	0,08*	0,05	0,25**

\* p &lt; 0,1    \*\* p &lt; 0,05    \*\*\* p &lt; 0,01 (test bilatéral)

européen). Dans ce dernier cas, si non pas un mais plusieurs autres partenaires sont présents, seule l'origine géographique de celui qui possède la part de capital la plus importante a été prise en compte.

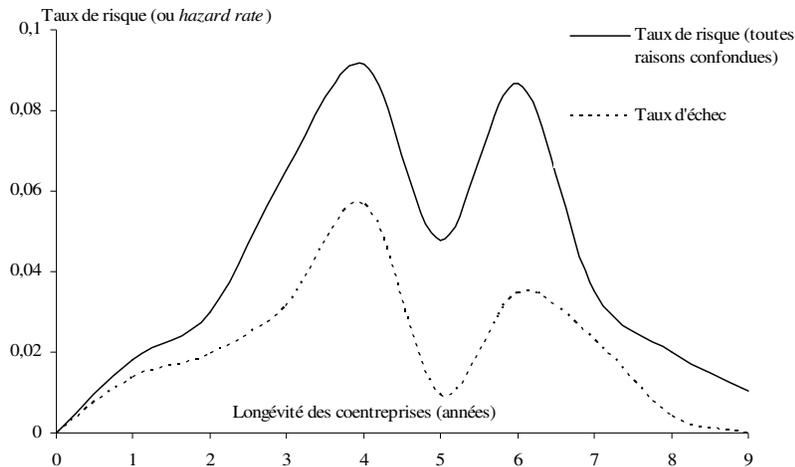
L'impact de cette variable sur la performance des coentreprises a été envisagé plusieurs fois (Shenkar et Zeira, 1990 ; Park et Russo, 1996 ; Barkema et *al.*, 1997). Il est reconnu que les différences interculturelles qui existent dans les coentreprises internationales peuvent avoir des conséquences négatives sur la performance de ces coentreprises. Les capacités requises pour gérer ces différences interculturelles étant peu répandues au sein des entreprises, il apparaît par conséquent que les probabilités d'échec des coentreprises internationales sont plus grandes que celles des coentreprises domestiques.

### **3.3. Méthode statistique d'analyse de survie**

Afin d'étudier l'impact des variables d'expérience sur la survie, et plus généralement sur la performance des coentreprises, nous avons utilisé le modèle des risques proportionnels (en anglais, *proportional hazards model*) de Cox (1972). Ce modèle postule que le taux de risque (en anglais, *hazard rate*) est une fonction linéaire logarithmique des variables d'expérience et de contrôle. Le taux de risque correspond à l'inverse du taux de survie. Il est également défini comme « *la probabilité qu'un individu vive un événement particulier à l'intérieur d'un intervalle de temps [t, t+s], sachant que cet individu entre dans une période à risque à partir de t* » (Allison, 1984, p. 23). Dans le cas de cette recherche, nous avons identifié deux « taux de risque » : le premier correspond au taux de risque calculé en fonction du nombre de partenaires dont la coentreprise avait disparu, et cela indépendamment des motifs de fin de l'alliance. Le second correspond à un taux de risque calculé en fonction du nombre de partenaires dont la coentreprise avait disparu suite à un échec de l'alliance (*cf.* taux d'échec). Nous avons choisi le modèle des risques proportionnels car, à la différence des modèles loglogistique, lognormal et de Weibull, il ne nécessite pas de spécifier à l'avance la forme de la distribution temporelle du taux de risque. En effet, il faut rappeler que l'objectif de cette recherche n'est pas de trouver le modèle qui s'ajuste le mieux à la distribution temporelle du taux de risque, mais d'identifier l'impact des variables d'expérience et de contrôle sur la performance des coentreprises. La fi-

gure 1 présente l'évolution annuelle des taux de risque et d'échec des coentreprises.

**Figure 1 – Évolution annuelle des taux de risque et d'échec des coentreprises**



La figure 1 présente une évolution annuelle des taux de risque et d'échec en double U inversé. Que la fin de l'alliance soit la conséquence d'un échec ou d'autres motifs distincts de l'échec, l'évolution en double U inversé reste la même. Cette tendance est proche de celle observée dans la littérature (Kogut, 1989 et 1991 ; Park et Russo, 1996 ; Leung, 1997 ; Shi, 1998). Plus précisément, l'analyse de cette tendance met en lumière deux périodes au cours desquelles il y a une augmentation plus forte que la normale du taux de risque des coentreprises : la première période à risque se situe au cours de la quatrième année d'existence et la deuxième, lors de la septième année. Indépendamment des raisons qui peuvent entraîner la dissolution, l'internalisation ou la cession d'une coentreprise, il est intéressant de noter qu'en moyenne la pérennité de cette dernière semble être tout particulièrement menacée lors de ces deux périodes. Chacune de ces périodes correspond à une phase critique de déstabilisation et de remise en question de la coentreprise.

Il est également intéressant de noter que l'effet négatif du « *handicap de la nouveauté* » (en anglais, *liability of newness*), qui est défendu

par le courant de l'écologie des populations d'organisations (Hannan et Freeman, 1977 ; Carroll et Delacroix, 1982 ; Freeman et *al.*, 1983) et qui renvoie à un risque de défaillance très élevé dans les toutes premières années de l'existence d'une organisation, n'est pas confirmé ici. Au contraire, le taux de risque faible observé dans les premières années d'existence des coentreprises est un constat qui rejoint celui de Park et Russo (1996) et de Hennart et *al.* (1998). Ces derniers ont identifié la présence d'un effet « lune de miel » (en anglais, *honeymoon effect*) au sein de leur échantillon de coentreprises.

#### 4. Résultats

Le Tableau 3 présente les différents modèles de risques proportionnels.

**Tableau 3 – Modèles des risques proportionnels et survie des coentreprises** <sup>(a) (b)</sup>

Variables	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
	Survie	Survie	Échec	Échec
Expérience totale		-1,21* (0,653)		-0,938** (1,036)
Expérience nature		0,409 (0,785)		0,373 (1,169)
Homogénéité exp. nature		0,045 (0,539)		0,151 (0,8)
Expérience pays		0,146 (0,666)		-0,165 (1,028)
Homogénéité exp. pays		-1,1 (0,743)		-0,906 (1,058)
Expérience secteur		0,961 (0,691)		0,147 (0,971)
Homogénéité exp. secteur		-0,601 (0,497)		-0,424 (0,735)
Expérience type d'opérations		-0,078 (0,791)		0,302 (1,258)
Homogénéité exp. type d'opérations		0,684 (0,508)		0,678 (0,744)
<i>Liens répétés</i>		0,701 (0,581)		1,767** (0,764)
Expérience d'alliances terminées		0,763** (0,391)		0,707 (0,624)
Expérience d'alliances récentes		-0,182 (0,352)		-0,95* (2,667)
Capital	0,001 (1,171)	-0,002 (0,174)	0,013 (0,257)	0,102 (0,268)
Origine	-0,135 (0,114)	-0,214 (0,146)	-0,426*** (0,161)	-0,466** (0,214)
Ratio de vraisemblance	-1727,97	-1709,582	-737,591	-719,235
Chi-2	1,491	18,32	7,49**	27,039**
N (dont partenaires <i>non censurés</i> )	449 (146)	449 (146)	366 (63)	366 (63)

<sup>(a)</sup> Les coefficients positifs indiquent qu'une augmentation de la valeur des variables d'expérience et de contrôle se traduit par une baisse du taux de survie des coentreprises (et un accroissement de leur taux de risque), et inversement.

<sup>(b)</sup> Les erreurs standards sont présentées entre parenthèses.

\* p < 0,1    \*\* p < 0,05    \*\*\* p < 0,01 (test bilatéral).

Les modèles 1 et 2 concernent l'analyse du taux de risque des coentreprises, indépendamment des raisons expliquant la fin de l'alliance. Les modèles 3 et 4 concernent l'analyse du taux d'échec des coentreprises, c'est-à-dire l'analyse du taux de risque en ne considérant que la disparition des coentreprises suite à leur échec.

La comparaison de la qualité d'ajustement (*cf.* Chi-2) de ces différents modèles montre l'intérêt d'avoir séparé l'analyse du taux d'échec de celle du taux de risque. Alors que les modèles 1 et 2 présentent une mauvaise qualité d'ajustement, les modèles 3 et 4 obtiennent une bonne qualité d'ajustement ( $p > 0,05$ ) et permettent d'améliorer notre connaissance des facteurs explicatifs de l'échec des coentreprises. Cette comparaison met aussi en évidence qu'en-dehors de l'expérience totale des partenaires, les variables d'expérience et de contrôle affectant de manière significative la variable dépendante sont distinctes : il s'agit de l'expérience d'alliances terminées dans le cas du taux de risque et des *liens répétés*, de l'expérience d'alliances récentes et de l'origine géographique des partenaires dans le cas du taux d'échec.

Ces premiers résultats confirment l'intérêt d'aller au-delà du taux de risque (ou inversement de leur taux de survie) pour mesurer la performance des coentreprises et ses déterminants. En effet, le Tableau 3 montre que l'impact des variables d'expérience et de contrôle sur la performance n'est pas le même selon la mesure utilisée. Cela nous incite à penser que le taux de survie est une mesure hétérogène. Cette variable recouvre plusieurs réalités : elle mesure bien entendu la performance de la coentreprise elle-même, mais elle s'interprète aussi comme le résultat de choix de politique générale qui ne sont pas automatiquement en lien avec la performance de la coentreprise (*cf.* politique de recentrage ou de désendettement du partenaire) ; sans oublier d'y rattacher les cas où le partenaire est « forcé » de mettre fin à la coentreprise (*cf.* mise en application d'une mesure *antitrust* ou exercice d'une option). Il en découle que les coefficients significatifs du modèle 2 peuvent tout aussi bien révéler des déterminants de la performance des coentreprises que des déterminants de certains choix de politique générale des partenaires impliquant la survie des coentreprises. Il existe une incertitude quant à l'interprétation des effets de l'expérience sur la survie, et cette incertitude ne peut être levée qu'en affinant la variable dépendante. Le cas de l'interprétation de l'impact positif du score d'expérience d'alliances terminées sur le taux de risque est révélateur de cette incertitude. Et c'est uniquement en rapprochant les résultats du

modèle 2 de ceux du modèle 4 qu'il est possible d'envisager que l'expérience d'alliances terminées soit un facteur de déstabilisation des coentreprises, sans pour autant être en relation avec l'échec de celles-ci.

D'une manière plus précise, l'analyse des coefficients des variables d'expérience dans les modèles 2 et 4 nous a permis de tester les hypothèses de recherche. En ce qui concerne les Hypothèses 1 (Survie) et 1 (Échec), nous pouvons noter que celles-ci sont corroborées. En effet, comme nous l'avons constaté précédemment, l'expérience totale des partenaires est associée négativement aux taux de risque et d'échec des coentreprises. Nos résultats sont ici en cohérence avec les développements de la théorie de l'apprentissage organisationnel postulant que plus l'expérience d'alliances du partenaire est grande, plus grande sera son aptitude à gérer une coentreprise.

Cette cohérence ne se retrouve pas au niveau des expériences spécifiques du partenaire. Qu'il s'agisse de l'impact des scores d'expériences spécifiques ou de celui des ratios d'homogénéité des expériences spécifiques, le constat est le même : il n'existe aucune relation significative entre ces variables d'expérience et les taux de risque et d'échec des coentreprises. Par conséquent, les Hypothèses 2 (Survie), 2 (Echec), 3 (Survie) et 3 (Echec) sont invalidées.

Ce constat est à mettre en relation avec les résultats significatifs qui ont été obtenus pour l'expérience totale. Il semble ainsi que c'est le nombre total et indifférencié de coentreprises dans lesquelles chaque partenaire s'est engagé dans le passé qui soit critique, et non le stock d'expériences de même nature, de même pays, de même secteur d'activité et de même type d'opérations. Contrairement à Barkema et *al.* (1997), nos résultats montrent que le taux de risque n'est pas conditionné par l'accumulation d'expériences similaires ou proches ou parce que Pennings et *al.* (1994) appellent l'« *apprentissage latéral* ». Les *liens répétés* constituent également une expérience spécifique, car il s'agit des expériences d'alliance avec le même partenaire. Cependant, cette expérience spécifique a reçu une attention toute particulière en raison de son rôle central dans l'émergence d'une relation de confiance entre les partenaires et le développement d'une situation d'otages mutuels (Gulati, 1995). Dans les deux cas, ces *liens répétés* sont supposés avoir un impact favorable sur les alliances et leur fonctionnement (*cf.* Hypothèses 4 (Survie) et 4 (Échec)). De manière surprenante, nos résultats invalident les deux hypothèses : dans le meilleur des cas, les

liens répétés sont sans relation avec le taux de survie, et dans le pire, ils conduisent à un taux d'échec accru ! Au-delà de l'invalidation des Hypothèses 4 (Survie) et 4 (Échec), nos résultats remettent en question une relation qui a été établie aussi bien par la théorie de l'apprentissage organisationnel que par la théorie des coûts de transaction. Tout comme les hypothèses précédentes, les Hypothèses 5 (Survie) et 5 (Échec) sont invalidées. Celles-ci considéraient que l'impact de l'expérience d'alliances terminées sur les taux de risque et d'échec était négatif. L'analyse des coefficients de cette variable d'expérience met en évidence que celle-ci n'est significative que dans le modèle 2. Le Tableau 3 montre également que son impact est positif.

Il apparaît ainsi qu'une « solide » expérience d'alliances terminées constitue un passif qui ne semble pas favoriser l'aptitude des partenaires à gérer leurs coentreprises. Il se peut aussi que cette relation positive entre score d'expérience d'alliances terminées et taux de risque soit plutôt révélatrice pour les partenaires d'une gestion dynamique des portefeuilles d'alliances. Les partenaires « expérimentés » seraient ainsi caractérisés par des taux d'entrée et de sortie des alliances qui sont supérieurs à la moyenne. Enfin, la dernière variable d'expérience, l'expérience d'alliances récentes, présente un impact différencié sur la performance des coentreprises. Dans le cas du taux de risque, il n'y a pas d'impact significatif. En conséquence, l'Hypothèse 6 (Survie) est invalidée. Dans le cas du taux d'échec, le Tableau 3 présente un impact négatif de l'expérience d'alliances récentes. L'Hypothèse 6 (Échec) est donc validée.

Deux confirmations ressortent de ces résultats : la première est celle de la présence d'un impact différencié des variables d'expérience selon la mesure de performance utilisée. La deuxième est celle de l'importance de générer un flux continu d'expériences car les entreprises en oublient certaines, notamment les plus anciennes, et semblent transférer à leurs nouvelles alliances plus d'enseignements lorsque ceux-ci proviennent d'expériences d'alliances récentes.

L'analyse des variables de contrôle montre tout d'abord que la répartition du capital n'a pas d'impact sur les deux mesures de performance des coentreprises. Il apparaît ainsi qu'une répartition 50/50 ou une répartition majoritaire/minoritaire du capital n'accroît pas ou ne réduit pas les probabilités de disparition et d'échec des coentreprises. Ensuite, la deuxième variable de contrôle, l'origine géographique de l'autre partenaire, présente un impact différencié, neutre dans le cas du

taux de risque et négatif dans le cas du taux d'échec. De manière surprenante, notamment en regard de l'importance des différences interculturelles entre partenaires, le Tableau 3 met en lumière que les risques d'échec de la coentreprise sont plus grands lorsque les partenaires sont du même pays que lorsqu'ils proviennent de pays différents.

## **Conclusion**

Les coentreprises sont-elles des entités « janusiennes », victimes de la malédiction de Sisyphe ? Afin de répondre à cette question, nous avons tout d'abord cherché à évaluer la performance des coentreprises en ayant recours à une analyse de leur taux de risque (ou inversement de leur taux de survie). À une analyse classique de la survie, nous avons associé une analyse spécifique des coentreprises rompues suite à un échec de l'alliance. En effet, il s'agissait de questionner le caractère « janusien » des coentreprises en allant au-delà d'une simple observation de leur taux de « mortalité ». L'élaboration d'un véritable taux d'échec a été motivée par la volonté de disposer d'une mesure qui présente une image plus proche de la réalité de la performance des coentreprises que le taux de risque. Les résultats obtenus nous montrent que la distinction entre taux de risque et taux d'échec est d'importance. Avec un taux de « mortalité » de 32,5 % (soit 146 coentreprises disparues sur un total de 449), nos résultats sont convergents avec ceux de la littérature (Kogut, 1989 et 1991 ; Park et Russo, 1996 ; Leung, 1997 ; Shi, 1998) et renforcent l'ambivalence « janusienne » des coentreprises. Mais avec un taux d'échec de seulement 17 % (soit 63 coentreprises rompues suite à un échec sur un total de 367), notre score d'échec se situe bien en-dessous des scores de la littérature qui a utilisé la fin des coentreprises comme mesure d'échec. Dans cette optique, le caractère « janusien » des coentreprises tend à s'estomper. Et si celles-ci possèdent encore un taux de risque important, l'explication est à rechercher davantage du côté des choix de politique générale des partenaires que de celui du fonctionnement ou du dysfonctionnement des coentreprises elles-mêmes.

En ce qui concerne ensuite la question de partenaires frappés par la malédiction de Sisyphe, l'analyse statistique des effets de l'apprentissage d'expériences (*cf.* Tableau 3) nous incite, dans ce cas également, à distinguer taux de risque et taux d'échec. Un des premiers

constats issus de cette analyse statistique est que le choix de la variable dépendante n'est pas neutre. Les effets de l'apprentissage d'expériences sont différenciés selon que l'on opte pour le taux de risque ou le taux d'échec comme variable dépendante. Si l'on s'en tient à la mesure de survie des coentreprises, l'apprentissage d'expériences a un impact très limité – dans le cas de l'expérience totale des partenaires –, voire même négatif – dans le cas de l'expérience d'alliances terminées. Partant de ce constat, nous pouvons légitimement nous interroger sur la capacité des partenaires à retirer un apprentissage de leurs expériences d'alliance et à transférer cet apprentissage à de nouvelles alliances. S'il n'y avait pas eu un modèle 4 statistiquement significatif (à  $p > 0,05$ ) ainsi qu'un impact clair et favorable de certaines expériences (expérience totale et expérience d'alliances récentes) sur la performance des coentreprises, tout cela nous aurait porté à penser que tel Sisyphe et son roc, les entreprises sont vouées à un éternel recommencement chaque fois qu'elles s'engagent dans une nouvelle coentreprise. S'il apparaît que les partenaires n'apprennent pas et ne transfèrent pas des enseignements de toutes leurs expériences, et parfois en oublient certaines, il n'en reste pas moins que l'échec d'une coentreprise est beaucoup moins probable avec des partenaires expérimentés qu'avec des partenaires disposant de peu ou pas d'expérience.

Ainsi, la malédiction de Sisyphe s'éloigne des partenaires des coentreprises et, par voie de conséquence, la théorie de l'apprentissage organisationnel et ses développements au niveau des alliances reçoivent une certaine validation empirique. Cependant, cette validation empirique n'est que partielle, car l'impact positif de l'apprentissage d'expériences se limite à quelques formes d'expérience. Outre l'absence d'effet de nombreuses autres formes d'expérience, le modèle 4 met aussi en lumière un résultat surprenant qui est l'impact négatif des *liens répétés* sur la performance des coentreprises. Ce résultat est d'autant plus surprenant que la défense de la relation positive entre *liens répétés* et performance n'est pas l'apanage de la théorie de l'apprentissage organisationnel. D'autres théories, comme celle des réseaux sociaux ou celle des coûts de transaction, ont défendu une telle relation. Un début d'explication à ce résultat est à chercher dans les travaux de Granovetter (1985) et de Ring et Van de Ven (1994). Ces auteurs montrent que la relation entre confiance et performance des alliances n'est pas linéaire mais curvilinéaire en U inversé. La séquence *liens répétés*, confiance accrue entre partenaires et performance des al-

liances n'est valable que jusqu'à un certain point : « *Arrivée à son extrémité, cette situation crée les conditions même d'un abus de la confiance* » (Ring et Van de Ven, 1994, p. 110). En effet, l'existence de la confiance n'est pas suffisante pour garantir un comportement loyal des partenaires, « *elle offre même la possibilité de manifester un comportement malfaisant et inique à plus grande échelle que si la confiance est absente* » (p. 110).

Comme nous venons de l'exposer, les effets de l'apprentissage d'expériences des partenaires existent mais ils se différencient selon la mesure de performance (taux de risque ou taux d'échec) des coentreprises. Ainsi, des réponses ont été apportées à la question centrale de cet article, mais celles-ci ne sont pas définitives. Tout d'abord, ces réponses doivent être prises avec toute la prudence que requiert une recherche construite à partir de bases de données (*LexisNexis*, rapports d'activité et questions adressées par courrier électronique aux partenaires européens). Il faut rappeler notamment que l'identification des cas d'échec, et par conséquent du taux d'échec des coentreprises, a été réalisée grâce à l'interprétation et au tri des informations sur les motifs de rupture de l'alliance, qui ont été trouvées dans ces bases de données. Ensuite, ces réponses doivent être confirmées par des recherches supplémentaires utilisant différentes méthodes de recueil des données (*cf.* entretiens, questionnaires et études de cas) et mesures de la performance des coentreprises (*cf.* mesures économiques et financières, rentabilités anormales et satisfaction des partenaires). D'autres prolongements sont également envisageables. Parmi ceux-ci, l'application de la méthodologie qui vient d'être employée ici à l'étude de l'impact de l'apprentissage d'expériences sur les taux de risque et d'échec des acquisitions est une piste prometteuse pour élargir le champ de la recherche. En effet, le champ des acquisitions présente des proximités avec celui des alliances, et il serait intéressant de comparer les taux de risque et d'échec dans ces deux cas afin de voir si les effets de l'apprentissage d'expériences sont identiques ou contingents à ces deux modes de croissance.

## **Bibliographie**

Allison P.D. (1984), *Event History Analysis*, Sage University Paper.

- Anand B. et Khanna T. (2000), « Do Firms Learn to Create Value ? The Case of Alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 21, Special Issue, p. 295-315.
- Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley.
- Barkema H.G., Shenkar O., Vermeulen F. et Bell J.H. (1997), « Working Abroad, Working with Others : How Firms Learn to Operate International Joint Ventures », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, p. 426-442.
- Bleeke J. et Ernst D. (1991), « The Way to Win in Cross-Border Alliances », *Harvard Business Review*, vol. 69, n° 6, p. 127-135.
- Blodgett L.L. (1992), « Factors in the Instability of International Joint Ventures : An Event History Analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 6, p. 475-481.
- Carroll G.R. et Delacroix J. (1982), « Organizational Mortality in the Newspaper Industries of Argentina and Ireland : An Ecological Approach », *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, p. 169-198.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990), « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 128-152.
- Cyert R.M. et March J.G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall.
- Delios A. et Beamish P.W. (2001), « Survival and Profitability : The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 5, p. 1028-1038.
- Dutton J.M., Thomas A. et Butler J. (1984), « The History of Progress Functions as a Managerial Technology », *Business History Review*, vol. 58, p. 204-233.
- Franko L.G. (1971), *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, Praeger Publishers.
- Freeman J., Carroll G.L. et Hannan M.T. (1983), « The Liability of Newness : Age Dependence in Organizational Death Rates », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 692-710.
- Geringer J.M. et Hebert L. (1991), « Measuring Performance of International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 2, p. 249-265.

- Gulati R. (1995), « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 85-112.
- Fowler K.L. et Schmidt D. (1989), « Determinants of Tender Offer Post-Acquisition Financial Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 339-350.
- Gomes-Casseres B. (1987), « Joint Venture Instability : Is it a Problem ? », *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, n° 2, p. 97-102.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 78, p. 481-510.
- Gupta A. et Misra L. (2000), « The Value of Experiential Learning by Organizations : Evidence from International Joint Ventures », *Journal of Financial Research*, vol. 20, n° 3, p. 77-102.
- Haleblian J. et Finkelstein S. (1999), « The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance : A Behavioral Learning Perspective », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 29-56.
- Hamel G., Doz Y.L. et Prahalad C.K. (1989), « Collaborate with your Competitors and Win », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 1, p. 133-139.
- Hamel G. (1991), « Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special Issue, p. 83-103.
- Hannan M.T. et Freeman J. (1977), « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, p. 929-964.
- Kale P. et Singh H. (2000), « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 3, p. 747-768.
- Killing P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger Publishers.
- Kogut B. (1988), « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 4, p. 319-332.
- Kogut B. (1989), « The Stability of Joint Ventures : Reciprocity and Competitive Rivalry », *Journal of Industrial Economics*, vol. 38, n° 2, p. 183-198.
- Kogut B. (1991), « Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire », *Management Science*, vol. 37, n° 1, p., 19-33.

- Leung W.F. (1997), « The Duration of International Joint Ventures and Foreign Wholly-Owned Subsidiaries », *Applied Economics*, vol. 29, p. 1255-1269.
- Levitt B. et March J.G. (1988), « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, p. 319-340.
- Lieberman M.B. (1987), « The Learning Curve, Diffusion, and Competitive Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 8, p. 441-452.
- March J.G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- Meschi P.X. et Hubler J. (2002), « Alliances internationales, accumulation d'expérience et création de valeur pour les actionnaires : Le cas des coentreprises sino-françaises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, p. 169-194.
- Miller D. (1994), « What Happens after Success : The Perils of Excellence », *Journal of Management Studies*, vol. 31, p. 325-358.
- Miller D. et Chen M.J. (1996), « The Simplicity of Competitive Repertoires : An Empirical Analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 419-439.
- Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
- Pangarkar N. (2003), « Determinant of Alliance Duration in Uncertain Environments : The Case of the Biotechnology Sector », *Long Range Planning*, vol. 36, n° 3, p. 69-84.
- Park S.H. et Russo M.V. (1996), « When Competition Eclipses Cooperation : An Event History Analysis of Joint Venture Failure », *Management Science*, vol. 42, n° 6, p. 875-890.
- Pennings J.M., Barkema H. et Douma S. (1994), « Organizational Learning and Diversification », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 608-640.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Schaan J.-L. (1988), « How to Control a Joint Venture even as a Minority Partner », *Journal of General Management*, vol. 14, n° 1, p. 4-18.
- Shi Y. (1998), « The Effects of Tasks on Semiconductor Start-up Alliance Dissolution : A Structuration Perspective », *Journal of High Technology Management Research*, vol. 9, n° 1, p. 87-114.

Singh H. et Zollo M. (1998), « The Impact of Knowledge Codification, Experience Trajectories and Integration Strategies on the Performance of Corporate Acquisitions », *INSEAD Working Paper*, 98/62/SM.

Skinner B.F. (1969), *Contingencies of Reinforcement : A Theoretical Analysis*, Appleton Century Crofts.

Yelle L.E. (1979), « The Learning Curve : Historical Review and Comprehensive Survey », *Decision Sciences*, vol. 10, p. 302-328.

Zeira Y. et Shenkar O. (1990), « Interactive and Specific Parent Characteristics : Implications for Management and Human Resources in International Joint Ventures », *Management International Review*, vol. 30, Special Issue, p. 7-22.