

REMERCIEMENTS

A mes parents

Vous m'avez enseigné les premiers principes du courage, du travail et de la persévérance. Je les ai encore au plus profond de mon être.

Recevez ce travail comme le témoignage de ma profonde reconnaissance et de mes sentiments de filiale affection.

Je remercie Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE pour son soutien qui m'a été très précieux.

Je tiens également à remercier Monsieur Christophe DUPONT pour avoir dirigé mon travail. Je lui suis extrêmement reconnaissant pour son constant soutien, sa grande disponibilité, l'excellence de ses conseils et aussi pour sa générosité dans la transmission du savoir.

Je remercie aussi Monsieur Patrick NICHOLSON pour sa collaboration et ses précieux conseils en analyse de données.

Je suis reconnaissant à Madame Corinne FLAMEN pour la gentillesse et l'efficacité avec laquelle elle a assuré la dactylographie de cet ouvrage.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	p. 1
<i>PREMIERE PARTIE</i>	
CHAPITRE I : LES FRONTIERES DE LA JOINT-VENTURE	p. 4
SECTION I : L'ORIGINE HISTORIQUE DE LA JOINT-VENTURE	p. 5
I.1. Les références juridiques d'origine historique	p. 5
I.1.1. <i>Le partnership</i>	p. 5
I.1.2. <i>La Joint Stock Company</i>	p. 6
I.2. L'entrée de la joint-venture dans les relations internationales	p. 9
SECTION II : DEFINITION DE LA JOINT-VENTURE	p. 10
II.1. Existence de mise en commun d'éléments au profit de la joint-venture créée	p. 11
II.2. Caractère distinctif de la joint-venture par rapport aux parents	p. 12
II.3. La durabilité envisagée	p. 14
SECTION III : UNE DEFINITION DE LA JOINT-VENTURE	p. 16
SECTION IV : VARIETE DES JOINT-VENTURES EN FONCTION DU CONTEXTE GEO-ECONOMIQUE OU GEO-POLITIQUE PARTICULIER	p. 17
IV.1. Les joint-ventures dans des économies de marché industrialisées	p. 19
IV.2. Les joint-ventures avec des sociétés japonaises	p. 23
IV.3. Les joint-ventures avec des sociétés chinoises	p. 25

IV.4. Les joint-ventures dans les pays moins industrialisés	p. 28
IV.5. Les joint-ventures publiques	p. 30
SECTION V : LES ASPECTS CONTRACTUELS	p. 36
CHAPITRE II : LA THEORIE DES JOINT-VENTURES	p. 47
SECTION I : INTRODUCTION ET METHODOLOGIE	p. 47
I.1. Les axes fondamentaux de la recherche sur les joint-ventures	p. 49
I.2. L'apport des approches empiriques et "normatives"	p. 53
<i>1.2.1. La différence entre joint-ventures et alliances</i>	p. 53
<i>1.2.2. Les raisons d'être de la création de joint-ventures</i>	p. 56
<i>1.2.3. L'opportunité des joint-ventures et leurs limites en fonction de leurs difficultés inhérentes</i>	p. 58
<i>1.2.4. Le processus de création d'une joint-venture</i>	p. 74
<i>1.2.5. La recherche des candidats potentiels, les pré-contacts et la sélection du (ou des) partenaire(s)</i>	p. 79
<i>1.2.6. Les négociations formelles</i>	p. 83
<i>1.2.7. "Performance" et fonctionnement de la joint-venture</i>	p. 87
SECTION II : LONGEVITE, STABILITE ET TERMINAISON DES JOINT-VENTURES	p. 102
II.1. Conclusion	p. 108
CHAPITRE III : LES APPROCHES TYPOLOGIQUES	p. 109
SECTION I : LES TYPOLOGIES "EXPLICITES"	p. 110
I.1. La typologie de Garrette	p. 110

I.2.	Quelques autres typologies "explicatives"	p. 118	
	SECTION II : LES TYPOLOGIES "DESCRIPTIVES"	p. 120	
	SECTION III : UNE APPROCHE TYPOLOGIQUE A PARTIR D'ILLUSTRATIONS RECENTES	p. 121	
III.1.	Tendances actuelles des joint-ventures créées par les entreprises françaises	p. 122	
III.2.	Une description de soixante dix joint-ventures créées par des entreprises françaises entre 1989 et 1992	p. 123	
III.3.	Un tableau de synthèse	p. 142	
	CHAPITRE IV : LES NEGOCATIONS DE CREATION DE JOINT- VENTURES : LES APPROCHES QUALITATIVES	p. 158	Λ →
	SECTION I : L'APPROCHE "INDIRECTE"	p. 159	
I.1.	Les descriptions spécifiques ou monographiques	p. 159	
I.1.1.	<i>Le cas de NUMMI (joint-venture entre General Motors et Toyota)</i>	p. 160	
I.1.2.	<i>Le cas des joint-ventures relatives à l'exploration des fonds marins</i>	p. 166	
I.1.3.	<i>Baker-Amcoal et Kohmag-Amcoal</i>	p. 168	
I.2.	Les études monographiques	p. 170	
I.2.1.	<i>La politique de création de joint-venture de Corning</i>	p. 171	
I.2.2.	<i>La politique de création de joint-venture de DowChemical</i>	p. 173	
	SECTION II : LES APPROCHES "DIRECTES"	p. 176	
II.1.	La création de joint-ventures par Levi Strauss et les négociations associées	p. 177	
II.2.	L'expérience d'Alfa-Laval	p. 181	

II.3.	Joint-ventures entre une société française et une société anglaise dans le domaine du transport maritime (1968) : Ligne Bretagne-Angleterre	p. 184
II.4.	Joint-venture entre une société française de chimie et une société américaine du même secteur	p. 185
	Joint-venture entre le même société française et une société japonaise du même secteur	
	<i>II.4.1. Joint-venture avec les Etats-Unis</i>	p. 186
	<i>II.4.2. Joint-venture avec le Japon</i>	p. 187
II.5.	Joint-venture créée entre une société française d'agro-alimentaire et une société portugaise du même secteur	p. 187
II.6.	Joint-venture entre une société française et une société américaine dans le domaine de l'assurance	p. 189
II.7.	Joint-venture entre une société française et l'Inde (projets en cours)	p. 190
II.8.	Joint-venture entre une société française de composants électroniques et une société indienne de télécommunication	p. 192

DEUXIEME PARTIE

UN MODELE DE NEGOCIATION DE CREATION DE JOINT-VENTURE

CHAPITRE V : VARIABLES ET MODELES DE NEGOCIATION	p. 195
SECTION I : L'ETAT DES PRINCIPALES RECHERCHES SUR LA NEGOCIATION	p. 195
SECTION II : L'IDENTIFICATION DE VARIABLES DE NEGOCIATION ET LEUR APPLICATION AU CAS DE CREATION DE JOINT-VENTURE	p. 200

CHAPITRE VI : LE MODELE DE LORANGE ET ROOS	p. 205
SECTION I : OBJECTIFS ET APPROCHE GENERALE DE L'ETUDE DE LORANGE ET ROOS (1987)	p. 206
SECTION II : METHODOLOGIE DETAILLEE	p. 208
II.1. Etude n° 1 (87/14)	p. 208
II.2. Etude n° 2 (L.R.P. 87/12)	p. 216
II.2.1. <i>Synthèse des réponses qualitatives par rapport à chaque phase</i>	
SECTION III : RESULTATS ET EVALUATION	p. 223
III.1. Conclusion	p. 228
CHAPITRE VII : ANALYSE EMPIRIQUE ET MODELISATION	p. 230 28
SECTION I : LES BASES D'UNE ETUDE STATISTIQUE	p. 230
I.1. Démarches entreprises	p. 231
I.2. Méthode d'évaluation des réponses	p. 233
SECTION II. TRAITEMENT DE DONNEES ET ANALYSE DE RESULTATS	p. 237
II.1. Structure des variables et répartition des joint-ventures : utilisation de l'A.C.P. ; analyse en composantes principales	p. 237
II.1.1. <i>Interprétation des axes factoriels</i>	p. 242
II.1.2. <i>Représentation des individus (joint-ventures)</i>	p. 250
II.1.3. <i>Conclusion</i>	p. 253
II.2. Séparation d'individus (joint-ventures) selon l'importance des variables : utilisation de l'analyse discriminante	p. 254

<i>II.2.1. Principe de l'analyse discriminante</i>	p. 254
<i>II.2.2. Application à notre base de données</i>	p. 256
<i>II.2.2.1. Analyse préalable</i>	p. 256
<i>II.2.2.2. Recherche des variables discriminantes</i>	p. 261
<i>II.2.2.3. Echantillon de base, échantillon-test et échantillon anonyme</i>	p. 261
<i>II.2.2.4. Variables discriminantes</i>	p. 261
<i>II.2.2.5. Affectation des individus anonymes selon les valeurs des variables discriminantes</i>	p. 265
II.3. Conclusion	p. 270
CONCLUSION GENERALE	p. 272
ANNEXES	p. 277

INTRODUCTION

Le thème de la coopération entre firmes est l'un de ceux qui, actuellement, retient le plus l'attention des praticiens et des chercheurs. A l'intérêt soulevé par les conglomérats et la diversification (années 1960 - 1970), les opérations d'absorption, de fusions et d'acquisitions (années 1970) et le recentrage autour des "métiers" de base (années 1980) s'est ajouté plus récemment l'intérêt pour les phénomènes d'alliances et de réseaux. Raison d'être, motivations profondes, stratégies et gestion, typologies, "performances" de ces alliances et réseaux, tels sont quelques uns des aspects qui sont aujourd'hui au centre de nombreuses préoccupations au sein des directions d'entreprises et en matière de recherche.

Il est une forme d'alliance qui a des caractéristiques originales et qui, en raison de ses exigences (mise en commun d'éléments d'actifs par deux ou plusieurs entreprises - ou organisations -, capitalisation propre, prise en compte d'une certaine durée) mérite une attention particulière. Il s'agit des *joint-ventures*. Bien qu'il ne soit pas toujours aisé de les définir rigoureusement (à partir des trois traits constitutifs qui viennent d'être mentionnés), les *joint-ventures* présentent suffisamment d'unité derrière la variété de leurs formes pour qu'une analyse rigoureuse de leur développement et de leurs problèmes soit permise.

Traiter des *joint-ventures* dans la totalité de leur problématique serait un sujet extrêmement vaste. Dans la littérature commencent à apparaître depuis dix ans environ des contributions qui permettent souvent de mieux comprendre les ressorts fondamentaux, les contraintes et les limites, les conditions de succès et les risques d'échec de ces organisations. Mais d'une manière un peu inattendue un thème - cependant important - n'apparaît que très rarement et souvent presque accessoirement dans cette littérature : il s'agit de la question des négociations qui initient, préparent, structurent et finalement aboutissent à la création d'une *joint-venture*. C'est cet aspect spécifique que nous avons retenu pour former l'ossature de cette thèse.

Nous n'avons pas voulu entrer directement dans le sujet partant – par exemple – de la théorie et de la pratique de la négociation pour voir dans les négociations de création de *joint-ventures* une simple application de la négociation en général. La démarche que nous avons adoptée est au contraire inverse.

Nous avons d'abord réfléchi sur le phénomène de *joint-venture* dans son ensemble. Ceci nous a conduit à construire une première partie où sont abordées les questions suivantes :

- frontières de la *joint-venture* , tant sous l'aspect de son origine historique, de sa substance, de la variété de ses formes et de son développement récent (chapitre I),
- apports de la recherche couvrant les principales questions abordées par la littérature sur le thème des *joint-ventures* (chapitre II),
- description de témoignages tirés d'approches monographiques sélectionnées ou tirées de notre propre enquête sur le terrain (chapitre III),
- et enfin, typologies de *joint-ventures* (chapitre IV).

Ce n'est qu'ainsi préparé et encadré par cet arrière-plan que nous avons centré notre analyse sur le problème spécifique des négociations de formation des *joint-ventures*. Ce thème constitue la deuxième partie de la thèse.

- Nous avons d'abord –après avoir étudié les apports de connaissances sur la négociation– défini les variables qui nous paraissaient les plus pertinentes pour notre sujet (chapitre V).
- Nous avons ensuite utilisé cette approche pour adapter un modèle emprunté à deux auteurs (Lorange et Roos) qui ont modélisé d'une manière originale le phénomène de création de *joint-ventures*, sans toutefois y mettre la négociation dans une place centrale (chapitre VI).

- Nous avons ainsi pu mettre au point notre propre modèle de négociation de création de *joint-venture*. Ce modèle a été testé statistiquement à partir de réponses obtenues au cours de notre enquête sur le terrain. Ce modèle nous a permis de valider l'ensemble de l'approche et grâce à des méthodes statistiques appropriées de déterminer les variables dont l'influence est la plus importante dans ces négociations. Plusieurs hypothèses ont ainsi été successivement élaborées, testées et validées (chapitre VII).

En conclusion, il nous a été permis de montrer l'intérêt à la fois théorique et pratique de notre travail ainsi que d'ouvrir quelques voies pour la recherche future. Nous avons été frappé – au terme de cette étude – par la concordance marquée entre les enseignements de la théorie (partie I) et le résultat de l'expérimentation sur le terrain (partie II).

Nous pensons avoir pu – de cette manière – contribuer, ne serait-ce que modestement, à la tâche sans cesse renouvelée et exigeante de l'amélioration des connaissances dans ce domaine de la gestion qui intéresse autant les théoriciens que les professionnels.

CHAPITRE I

LES FRONTIERES DE LA JOINT-VENTURE

Le terme de *joint-venture* qu'un arrêté du 11 janvier 1990 a proposé de traduire par "coentreprise" (1) recouvre des réalités qu'il n'est pas facile de cerner. Cela tient à la très grande variété des formes que peut prendre la réalité, ce qui pose, en préalable à toute recherche sur le sujet, la question de la délimitation des frontières de cette activité. La raison d'être de ce premier chapitre est de faire un point précis sur ce problème et cette exigence.

Une certaine confusion – et en tout cas une grande imprécision – ne manquent pas de se dégager de l'examen des contributions sur le sujet (2). C'est ce que montre une vue "historique" de la notion de *joint-venture* (section I) aussi bien que la large panoplie des définitions, surtout quand celles-ci sont liées à une approche juridique comparative (section II) ou "littéraire" (voir note (2) déjà mentionnée). Nous proposerons une définition adaptée à notre travail (section III).

(1) J.P. Colignon dans Le Monde du 21 avril 1992 (la cote des mots, p.18) écrit ce qui suit : "l'anglais *joint venture* (sans trait d'union), après avoir effectué une percée modeste, qui était reflétée par la mise en italique de ce nom composé, a réussi à s'infiltrer dans le langage usuel de l'économie et des finances – d'où, à partir de ce moment, son écriture en caractère normal (en romain) avec un trait d'union.

Un arrêté du 11 janvier 1990 a proposé de substituer à cet anglicisme le très français "coentreprise" (sans trait d'union, comme tous les mots formés avec co[-]), qui aurait comme acceptation : "projet économique élaboré par une association d'entreprises constituée selon des modalités diverses et permettant en général de bénéficier des synergies des entreprises associées."...

(2) L'ambiguïté – de départ – est bien montrée par la suite de la citation précédente : "...Le Larousse en cinq volumes, production récente du fameux éditeur de dictionnaires, se démarque passablement de la définition officielle et limite à deux le nombre des associés : "Association de fait entre deux personnes physiques ou morales pour un objet commun mais limité, avec partage des frais et des risques.". Mais il nous semble que la discordance entre l'acceptation retenue généralement par les médias, donc par les usagers de la langue, et la définition officielle est plus profonde que cela, et que le mot coentreprise est ambigu...; tout comme entreprise, qui désigne aussi bien une firme, une société, un établissement, qu'une action, un dessein, un plan, un projet, etc.

Manifestement, l'emploi principal de coentreprise est de plus en plus : "association de plusieurs entreprises", plutôt que "entreprise à risques partagés" ou "association à 50/50 en participation". En tout cas, le mot n'est pas ressenti au sens de "dessein, plan élaboré en commun", comme son père anglais *joint venture*... et les terminologues feraient bien de se pencher sur ce problème, soit pour modifier la définition officielle, soit pour proposer un second terme qui permettrait de distinguer l'une de l'autre les deux acceptations".

La section IV examine la variété des joint-ventures en fonction des contextes géo-économiques ou politiques particuliers. Le chapitre se termine par l'étude des aspects contractuels de la création d'une *joint-venture*.

SECTION I – L'ORIGINE HISTORIQUE DE LA JOINT-VENTURE

I.1. Les références juridiques d'origine historique

Comme l'écrivent Baptista et Durand-Barthez dans leur ouvrage sur les associations d'entreprise (3) : "La première surprise du juriste qui tente d'éclairer les origines de la *joint-venture* est de constater qu'elle ne provient pas du droit anglais". On trouve par contre une institution qui porte ce nom en droit écossais, mais c'est surtout de la pratique nord-américaine qu'elle est directement issue. Il est nécessaire pour bien situer le problème de faire un court rappel sur des notions de droit anglais, écossais et américain et nous empruntons de nouveau cette analyse à l'ouvrage de Baptista et Durand-Barthez.

Le droit anglais des sociétés s'est développé à partir de deux institutions originales: le *partnership* et la *corporation* (ou plus exactement la *joint stock company*) ; or ni l'une ni l'autre ne sont les ancêtres directs de la *joint-venture* moderne.

I.1.1. Le *partnership*

C'est une forme très ancienne de relation contractuelle dont la jurisprudence a progressivement affiné les règles surtout au 18^e et au 19^e siècle par un procédé typique du droit anglais : les règles sont tirées par les tribunaux à partir de la pratique des hommes d'affaires et des principes généraux du droit et sont ensuite codifiées par une loi. Dans le cas étudié, l'aboutissement du processus a été le *Partnership Act* de 1980 dont l'article premier définit cette modalité comme "la relation qui existe entre des personnes exerçant une activité d'affaires en commun dans une intention de profit". De cette définition, il faut retenir les éléments suivants :

(3) Baptista L.O. et Durand-Barthez P. (1991, 2^eme ed.). Les associations d'entreprises (joint-ventures) dans le commerce international. L.G.D.J. - EJA - Paris.

- Il s'agit d'une "relation" et non d'un contrat.
- Elle implique la réunion de plusieurs personnes (dont il est établi maintenant qu'il peut s'agir de personnes morales).
- Ces personnes mettent en commun une activité d'affaires, ce que la pratique française définirait comme une activité commerciale. Cette activité peut d'ailleurs porter, le cas échéant, sur une opération unique.
- Le but poursuivi est le profit, mais celui-ci n'est pas obligatoirement partagé. Le régime juridique de *partnership* est basé sur trois principes : chaque partenaire est responsable de façon illimitée et solidaire des dettes et obligations du *partnership* ; chaque partenaire est mandataire des autres pour exercer les affaires qui entrent normalement dans l'objet du *partnership* ; les partenaires ont le même droit de contrôle et de participation à la gestion.

I.1.2. La joint stock company

Issue de la forme primitive du *partnership*, elle allait devenir l'instrument le plus largement utilisé par le monde des affaires. Ce sont les grandes compagnies coloniales du 17^e siècle qui en sont à l'origine. Ce sont elles, en effet, qui, les premières, se sont vu attribuer la personnalité morale, par les chartes royales (dont l'objet principal était de leur octroyer un monopole).

Au cours du 17^e et 18^e siècle la pratique a fait apparaître une caractéristique de la future *corporation* : l'existence d'"actions". Les "actions" sont des titres négociables dont les détenteurs ne participent pas nécessairement de façon active à la gestion de l'entreprise.

La jurisprudence et la loi (*Bubble Act* de 1720) s'opposent d'abord à toute limitation de responsabilité. Ce n'est qu'au début du 19^e siècle qu'apparaissent progressivement les caractéristiques de la société moderne. La loi de 1844 (*Joint-Stock Company Act*) crée la notion de "personnalité morale". Une loi de 1856 parachève l'édifice en instituant la limitation de responsabilité à certaines conditions.

Si l'on se réfère à l'adage selon lequel "une société qui n'est ni une *corporation* ni un *partnership* est inconnue du droit" (4), on voit que, jusqu'à une époque récente, il n'y avait pas de place en droit anglais pour une troisième institution qui aurait été précisément la *joint-venture*. Certes, il existait d'autres formes d'associations sans personnalité morale : la *guild* qui réunit des commerçants mais sans que ceux-ci exercent d'activités commerciales en commun, et les *clubs* ainsi que d'autres formes d'association excluant l'idée de profit, mais il faut bien reconnaître que ces modalités n'ont pas de lien direct avec la *joint-venture*.

La notion de *joint-venture* dans le droit anglais n'existait donc pas, même s'il existait une modalité connue commercialement sous le terme *adventure*.

Bouvier (5) dans son "Dictionnaire" le définit comme suit : "envoyer des marchandises à l'étranger, sous la responsabilité d'un mandataire spécial ou d'un autre agent, ces marchandises devant être vendues au mieux pour le bénéfice des propriétaires". Là encore, il n'y a pas de lien immédiat avec la *joint-venture*.

Le droit anglais ne renseigne donc pas directement sur la modalité de *joint-venture* moderne ; le droit écossais non plus. Cependant, ce dernier semble avoir reconnu très tôt une institution nommée *joint-adventure*. Bell (6) écrit "une *joint-adventure* ou une affaire commune *joint-trade* est un *partnership* limité confiné à une affaire, spéculation, opération commerciale ou voyage où les associés occultes ou communs n'utilisent pas de dénomination sociale et n'ont pas de responsabilités hors des limites de l'opération".

Le caractère "transitoire" de l'affaire ainsi que son rattachement à une activité ponctuelle sont les marques de ce type d'association qui, à cette phase de son évolution, se rapproche de l'association en participation du droit français (puisqu'elle admet la présence de partenaires occultes).

(4) "A company which is neither a corporation nor a partnership is a thing unknown to the common law".

(5) Bouvier's *Law Dictionary* (1914), Rawles, 3ème rev., p. 152.

(6) G.J. Bell (1939), 4ème ed., *Principles of the Law of Scotland*. The Clark Law Bookseller. Edimbourg. p. 146.

C'est vers la fin du 18^e siècle que les "13 colonies" d'Amérique du Nord ont adopté la *common law* (droit commun). Dans le droit des sociétés, les formes d'organisation d'affaires étaient le *partnership* et la *sole proprietorship* et cela jusqu'au 18^e siècle.

Cependant, au moment de l'Indépendance, le commerce avec la France s'est développé et, selon Livermore (7) les grands marchands de l'époque (tels que Morris, Duer et d'autres) étaient familiers de la société en commandite et de la société en participation. Celle-ci se présentait comme une institution assez différente du *partnership*, principalement en raison de la présence d'un ou de plusieurs associés occultes (notion à laquelle la *common law* était hostile) (8).

D'autre part, cette forme avait déjà, à cette époque, développé certaines caractéristiques propres, par exemple l'obligation pour les associés d'entretenir un compte courant commun.

C'est à partir de la *limited partnership* que s'est développée la notion de *joint-venture*. Livermore mentionne que c'est pendant le "boom" immobilier de Philadelphie que, pour la première fois, se sont créées des *joint-ventures* même si le concept n'était pas clair pour les juristes (9).

(7) S. Livermore (1939), *Early american land companies : their influence on corporate development. The commonwealth fund*, p.70.

(8) *Droit commercial des sociétés commerciales*, (1971), volume 3, 2^eme édition.

(9) J. Taubmann (1957), *The joint-venture and tax classification*, New York Federal Legal Publications, p. 81.

I.2. L'entrée de la *joint-venture* dans les relations internationales

Restant dans une perspective historique, il est important de noter l'extension de la notion de *joint-venture* dans le domaine international.

C'est par le canal des industries pétrolières et minières que s'est opérée l'internationalisation des *joint-ventures*. En effet, les avocats des grandes sociétés pétrolières et minières américaines se sont inspirées de cette forme associative qui correspondait bien à des domaines caractérisés par les grandes concentrations de capital de risque.

Les *joint-ventures* ont d'abord été utilisées par les sociétés américaines entre elles pour établir une structure de coopération pour leurs projets à l'étranger ; elles furent ensuite transposées aux relations entre les sociétés américaines et les investisseurs ou les gouvernements locaux (10). Aujourd'hui, elles sont aussi utilisées (avec ou sans la dénomination) par tous les pays y compris par les pays socialistes et se sont étendues pour concerner d'autres secteurs autres que l'exploitation pétrolière et minière. Il s'agit de modalités d'une très grande variété et qui ne correspondent pas toujours à une définition stricte de *joint-venture* (voir sections 2 et 3). Sous cette réserve, on peut citer notamment :

- Les groupements bancaires : on trouve dans ces groupements bancaires (syndicats) qui sont couramment considérés comme une forme de *joint-venture* des structures très proches de celles des *joint-ventures* classiques de l'industrie pétrolière. Il s'agit d'accords purement contractuels en forme souvent très simplifiée (allant jusqu'au simple télex) mis en place pour répartir les risques sur un crédit important.

- Les accords de recherche, de fabrication en commun, etc... Les *joint-ventures* servent ici de cadre à une unité commune de recherche et de fabrication. L'industrie automobile donne un bon exemple d'unité commune mettant sur pied d'égalité deux participants souvent concurrents : la Française de Mécanique, filiale commune de Renault et Peugeot, construisant des moteurs.

(10) On peut citer, par exemple, ARAMCO (formée initialement par Texaco, Standard Oil California, Standard Oil of New York et Socony Mobilco) pour la prospection et l'exploitation du pétrole de l'Arabie Saoudite.

- Le domaine de la construction : ouvrages de travaux publics, contrats de construction d'ensembles industriels etc... Exemple d'association dans ce secteur : l'entrepreneur qui s'associe avec le maître d'ouvrage pour l'exploitation de l'ouvrage construit.

Ces exemples montrent la manière très extensive qu'a su prendre la notion de JVs (11). L'étude que nous avons effectuée repose sur une définition plus stricte de la JV, ce qui nous conduit à donner dans la section suivante l'éventail des définitions de cette organisation.

SECTION II - DEFINITIONS DE LA JOINT-VENTURE

Compte tenu de la grande diversité des définitions courantes des JVs, il est nécessaire d'en extraire les principaux critères utilisés. A cet égard trois concepts se révèlent primordiaux ; l'existence de mise en commun d'éléments que les créateurs de la JV attribuent à l'organisation créée ; son caractère distinctif par rapport aux sociétés ou organisations mères (les "parents") et le degré de durabilité envisagé.

C'est à propos de ces trois éléments que les conceptions diffèrent d'un cas (ou d'une définition) à l'autre.

Il s'y ajoute deux autres traits éventuellement discriminants : le caractère "national" ou mixte de l'opération selon que les "parents" appartiennent ou non au même ensemble national ou éventuellement géo-économique (on peut ainsi distinguer les JVs entre entreprises capitalistes de pays à économie développée et entre entreprises de ce type et une autre appartenant à une économie en développement). De même une distinction peut être faite entre JVs dont les "parents" appartiennent au même type d'économie (par exemple soit économie de marché, soit économie socialiste) et celles dont les "parents " appartiennent à des systèmes économiques différents (par exemple JVs entre firmes capitalistes et "organisations" de la Chine et avant 1989-1990, "organisations" des pays de l'Europe de l'Est). Nous consacrons à la fin de ce chapitre (section IV) quelques développements relatifs aux particularités de ces JVs dont au moins un des fondateurs n'appartient pas à une entreprise privée d'économie de marché.

(11) Par simplification nous utiliserons souvent dans les textes qui suivent l'abréviation "JV" ou "JVs" au lieu des mots de "joint-venture" et "joint-ventures".

II.1. Existence de mise en commun d'éléments au profit de la joint-venture créée.

Bien qu'elle porte sur le problème du contrôle dans une JV l'interrogation de P. Killing (1983, p.15) "dans quelle mesure une "entreprise conjointe" [JV] doit-elle être "conjointe" ?" est tout-à-fait pertinente pour éclairer ce problème. Pour être qualifié de JV y-a-t-il un niveau minimal d'éléments communs ?

On peut à cet égard se montrer plus ou moins exigeant soit quant au contenu (substance), soit quant à la forme (degré de formalisation).

Les définitions les plus larges admettent un intérêt commun minimal comme, par exemple, la participation à un projet limité, y compris un financement ou une simple construction. JV est alors un terme extensif qui recouvre aussi toutes sortes "d'associations d'entreprises ou d'organisations" (par exemple, les associations momentanées, les groupements d'intérêts communs, etc...) ou même de simples accords (allant quand même au delà de l'accord commercial). Cette interprétation très large – mais qui n'est pas sans lien avec les origines historiques– peut paraître discutable dans la mesure où elle risque de créer des confusions ; elle ne va pas non plus sans limiter les progrès de la recherche car elle risque d'introduire trop d'éléments hétérogènes peu susceptibles de systématisation.

Il faut donc, semble-t-il, se montrer plus restrictif et préciser les éléments communs à partir desquels on peut vraiment parler de JV. Ceux-ci concernent les buts, l'objet et les moyens. La plupart des auteurs retiennent comme but, un but économique : le profit qui sera créé grâce à la JV et qui sera partagé (de même que les risques). Quant à l'objet, il peut être limité (par exemple lié à une fonction spécifique de l'entreprise : recherche et développement, production, commercialisation, etc...). Les moyens sont les ressources que les parents mettent à la disposition de la JV créée et qui peuvent être aussi bien des actifs tangibles (matériels ou monétaires) qu'intangibles (marques, management, etc...).

La question de la forme institutionnelle de la JV (notamment le problème du capital de la JV) n'est pas une question d'élément commun; elle appartient plutôt au deuxième critère (le "caractère distinctif"). Par contre, le schéma suivant (tableau. I.1) – classique en la matière – facilite le positionnement de la JV en faisant ressortir la différence en termes d'éléments communs de la JV par rapport à d'autres formes de coopération interfirme. De ce point de vue, on peut dire que la JV est dans une situation intermédiaire en termes d'intensité de la coopération.

Tableau. I.1. Degré de dépendance interfirmes selon les types de coopération et positionnement de la JV par rapport à ces types.

TYPE D'ACCORDS	DEGRE DE DEPENDANCE
Accord d'assistance technique (y compris aide au démarrage)	Négligeable
Accord de licence	Négligeable
Accord de franchise	Faible
Accord de <i>Know How</i>	Faible
Accord de coopération sans capitalisation pour l'exploitation, la recherche, le développement et la co-production	Intermédiaire
JV avec capitalisation	Elevé

Source : Contractor et Lorange (1988), *Why should firms cooperate*, dans Contractor et Lorange (1988), *Cooperative strategies in international business*. Lexington Books. p. 6.

II.2. "Caractère distinctif" de la joint-venture par rapport aux parents

La JV doit-elle être une "entité distincte" ? Elle est certes le produit d'un accord et donc d'un contrat (dans certaines conceptions larges, celui-ci peut même être implicite) et donc aussi d'une relation. Mais est-ce suffisant ? Une conception plus rigoureuse de la JV (telle qu'étudiée dans ce travail) doit conduire à répondre affirmativement à la première question. Ainsi la JV n'est pas seulement un contrat mais elle est surtout une entité distincte des parents, ayant donc des moyens propres et une gestion ("gouvernance") la dotant d'un minimum d'autonomie. Jordan Lewis (1990, p. 232) (12) distingue à cet égard quatre stades de coopération croissante (un cinquième stade est celui de l'"acquisition-fusion"). Ces stades sont respectivement "l'alliance informelle" (qui n'implique aucun engagement contractuel), "l'alliance contractuelle" (alliances concernant un projet unique qui peut impliquer des risques majeurs... par exemple l'investissement de Dow

Chemical avec Personal Care... [p. 232] (13)), la participation minoritaire et les JVs.

Lewis a cependant une conception assez large de la JV puisqu'il indique, dans le tableau suivant (tableau I.2) qui résume les points importants des trois formes majeures d'alliances qu'il distingue que la JV "peut être distincte des partenaires", (et donc éventuellement pourrait ne pas l'être). Pour Lewis une JV est représentée par une "organisation unique, intégrée et responsable", pour lui, le caractère "distinct" doit d'ailleurs être recherché plus dans le contrôle effectif que dans le statut (y compris ses éléments financiers) (14).

Par rapport à Lewis, Killing (15) se montre moins ambigu. C'est ainsi qu'il propose de distinguer la "JV traditionnelle" (deux ou plusieurs parties s'accordent pour créer une société de capitaux dans laquelle chacune a une part du capital et est représentée au conseil d'administration) d'autres formes de coopération, comme les alliances sans capitalisation et les alliances à participation unilatérale minoritaire.

(12) Lewis J.D. (1990). *Partnership for profit*. The Free Press.

(13) De tels arrangements (alliances informelles et alliances contractuelles) sont fréquents et ont d'ailleurs leur utilité. J. Lewis (1990) op.cit. ; pp. 91 - 108.

(14) Il donne comme exemple CFM, JV de SNECMA et de G.E.

(15) Killing P. (1988) in Contractor et Lorange, op. cit., p. 56.

Tableau I.2 : Caractéristiques des différentes formes d'alliances selon Lewis.

Formes	Contrat	Participation minoritaire	JV
Domaine	Projet individuel	Projets multiples	Un domaine pouvant être distinct de celui des "parents"
Durée	Durée du projet	Long terme, non définie	Long terme, non définie
Modalités de contrôle	Chaque entreprise à son point d'interface	Chaque entreprise à son point d'interface	Les modalités peuvent être partagées
Participation à la direction stratégique	Aucune	- explicite pour l'investisseur, - peut être également explicite pour l'autre partie	Explicite pour les "parents", chacun représentant ses intérêts propres

Source : Lewis J. (1990), *Partnership for profit*. The Free Press. p. 232

II.3. La durabilité envisagée

On trouve sous cette rubrique d'importantes différences qui soulèvent d'ailleurs une question fondamentale de toutes les formes de coopération, notamment en ce qui concerne les stratégies d'alliances. La problématique suivante est en effet posée : "dans quelle mesure faut-il inclure dans la définition – pour pouvoir qualifier de JV une modalité de coopération, compte tenu des deux critères déjà mentionnés – un élément de durabilité ? Dans l'affirmative, de quelle forme s'agit-il : volonté des parties, intention conditionnelle, contraintes contractuelles, etc ?"

L'examen de la littérature montre que les auteurs ne donnent pas à cette question une réponse identique. La plupart des auteurs qui identifient la JV comme une forme particulière de projet ont plutôt tendance – par le fait même – à considérer que l'élément de durabilité n'est pas une condition nécessaire pour la définir. Pour cette école, il n'est pas nécessaire d'imposer une contrainte de durée, les parties

peuvent parfois parfaitement s'entendre sur le fait que la JV n'a pas de durée fixe, qu'elle peut très bien se terminer rapidement – qu'il peut s'agir d'une opération opportuniste, d'une "association momentanée" – mais le fond de la question n'est pas dans la détermination d'une durée donnée : il est dans l'intention des parties.

De ce point de vue, une perspective de volonté de coopération (impliquant un effort de continuité) paraît devoir être – dans une conception rigoureuse – un élément caractéristique d'une JV. Dans cette approche la JV est plus qu'un simple projet ponctuel défini par l'objet et par le temps, il est littéralement parlant une "aventure" commune dans laquelle deux ou plusieurs parties s'engagent au-delà d'un simple calendrier .

Il faut reconnaître cependant que cette formulation assez exigeante soulève quelques problèmes majeurs. D'abord il est clair que – quels que soient les pré-contacts ou les relations passées – aucune des parties n'est réellement sûre de l'avenir de la JV ; d'ailleurs les contrats de celle-ci comprennent (ou devraient comprendre) des clauses appropriées de terminaison. La JV – en tant qu'"aventure" entrepreneuriale – est inévitablement soumise aux aléas qui amplifient les risques anticipés. Il pourra donc être nécessaire d'adapter, de modifier, de renégocier ou de terminer les arrangements (contractuels ou non). Donc la durée n'est vraiment – dans le fond – jamais déterminée ; d'ailleurs les entreprises considérées – en terme de savoir-faire – comme des *leaders* en matière de JV (Dow Chemical, Corning, Rhône-Poulenc, Alfa-Laval, Levi Strauss, etc...) ont mis au point des procédures, tels – pour Dow et Corning – les "jalons" [*milestones*] qui permettent de remettre en cause l'opération à certains points du temps selon l'expérience et les résultats acquis.

En fait ce qui est mis en cause ici n'est pas l'aspect de volatilité inévitable mais bien l'intention initiale que l'entreprise commune puisse durer, non pas en permanence, mais au-delà du court terme. Si cette intention minimale n'existe pas (même si elle inclut l'acceptation d'une contingence en fonction des risques), mieux vaudrait ne pas recourir à une forme (rigoureuse) de JV comme le suggèrent d'ailleurs de nombreux auteurs tels Killing (1983) ou Lewis (1990).

Une seconde difficulté est que si l'on insiste sur la nécessité de la durée il n'est guère possible (et d'ailleurs pas souhaitable) de préciser cette durée, au delà de la notion de dépassement du "court terme".

Enfin, il y a un certain danger de confondre description et norme. En d'autres termes, exiger une "intention de durabilité minimale" peut être considéré soit comme un élément descriptif, soit comme une préconisation. Les auteurs sont d'ailleurs conduits à exprimer leurs préférences : Killing et Doz (16), par exemple, se montrent plutôt sceptiques sur les perspectives de durabilité d'une JV (du moins, en général, car ils reconnaissent qu'il y a aussi des JVs solides et durables) tandis que Jordan Lewis se montre plus optimiste sur leur succès (sous réserve – bien entendu – que certaines conditions aient été respectées). Ainsi, derrière ce concept de durabilité se dessine un des thèmes majeurs de l'étude de JVs (comme pour les stratégies d'alliances) : celui de la différenciation nécessaire entre JVs "stratégiques" et JVs "opportunistes". Les premières s'inscrivent dans une perspective de durée et impliquent par conséquent des modalités coopératives ; les secondes prennent beaucoup moins en compte le facteur de continuité et peuvent prendre des modalités de caractère compétitif.

SECTION III - UNE DEFINITION DE LA JV

Nous pouvons maintenant reprendre à notre compte une définition de la JV. Idéalement c'est vers une conception "rigoureuse" de la JV que nous nous sommes orienté, mais il a fallu étendre quelque peu les frontières envisagées pour tenir compte de la variété des situations apparues dans les entretiens que nous avons pu réaliser.

La définition rigoureuse de la JV conduit à mettre en évidence :

- L'existence de mise en commun d'éléments par les sociétés parentes au profit de l'organisation créée. Il peut s'agir des ressources matérielles (actifs) ou monétaires (capitaux) ou même des ressources "intangibles" (notamment d'ordre managérial). Cette mise en commun a une finalité : celle de résultats à obtenir et elle a deux exigences ; celle d'obtenir des moyens de la part de créateurs et celle de partager – de la part de ces derniers – "récompenses" et "risques", quelles que soient d'ailleurs les modalités envisagées.

(16) * Doz Y. (1988). *Technology partnerships between larger and smaller firms in Contractor et Lorange*, op. cit. pp. 317-338

* Killing P. (1983). *Strategies for JV success*. Croom Helm. London. 2ème ed. (1988), Routledge.

- La création d'une entité distincte allant au-delà de la mise en commun et impliquant une forme juridique et financière de la JV créée, ce qui nous fait adopter la conception de "joint-venture traditionnelle" de Killing (1983) et nous rend un peu plus restrictif que Jordan Lewis (1990).
- L'intention (même implicite et contrainte par la nature aléatoire de l'aventure) d'une "certaine durabilité" ("dépassement du court terme").

Au-delà de ces trois éléments définitionnels, il ne nous paraît pas nécessaire d'y ajouter le critère de nombre (deux ou plusieurs parents), ou celui de la nationalité (ceci comme pour le critère précédent est pertinent pour la gestion, non pour la définition).

Cette définition rigoureuse subira au cours de l'étude quelques adaptations, compte tenu de certaines situations rencontrées au cours de nos entretiens.

Il faut noter enfin que notre définition ne fait pas obstacle à des classifications dont la base est aussi définitionnelle. Ainsi la classification de Killing (1983, pp. 16 et suivi) entre "JV à parent dominant", "JV à gestion partagée" et "JVs indépendantes" peut parfaitement être utilisée à partir de notre définition qui, par exemple, ne stipule ni le degré d'autonomie (si ce n'est que la JV doit être "distincte"), ni le partage des pouvoirs, de la gestion ou des résultats, ni la proportion du capital détenu par les parties, etc... De même la délimitation de Jordan Lewis entre les différentes formes de coopération est parfaitement compatible avec notre définition. Enfin notre définition n'exclut pas non plus de s'intéresser à des formes constatées de JV qui peuvent, en raison de leur nature particulière, exiger des reformulations propres à des contextes spéciaux : tel est le cas, par exemple, des "JVs publiques".

SECTION IV : VARIETES DES JVs EN FONCTION DU CONTEXTE GEO-ECONOMIQUE OU GEO-POLITIQUE PARTICULIER

Le développement historique des JVs est passé par plusieurs phases et cette caractéristique n'est pas sans relation avec les différents contextes géo-économiques ou géo-politiques auxquels ont été confrontés leurs créateurs. Comme nous l'avons vu dans la sous-section I.2. les premières JVs concernaient presque exclusivement des sociétés (notamment américaines) qui formaient des associations en vue de l'exploitation d'un projet, le plus souvent localisé à l'extérieur du pays des fondateurs. Tel a été le cas des

JVs dans les domaines pétrolier et minier. Le phénomène s'est ensuite généralisé de telle sorte que l'on trouve actuellement – en fonction du contexte – :

- des JVs entre sociétés en général privées appartenant à des économies industrialisées. Certains estiment qu'il faut, en outre, distinguer les cas de JVs dont les parents sont essentiellement des grandes entreprises (souvent "multinationales") de ceux où il y a formation de JV entre une grande et une petite société (notamment dans le domaine de la haute technologie ou la RD).
- parallèlement à cette catégorie il est courant de mettre à part les JVs avec des sociétés japonaises, ceci en raison de l'importance dans ce cas des différences culturelles (mais aussi parce que le contexte juridique ou organisationnel a été – ou reste encore – différent).
- des JVs localisées dans les pays moins industrialisés ("pays en voie de développement") dont un des parents est une société de ces pays. Ici encore une sous-catégorie concerne les JVs avec le Chine.
- les JVs dont un parent au moins appartient à un contexte géo-économique ou géo-politique radicalement différent. Ce sont les JVs qui concernent les pays socialistes ; ces JVs en existence ou de nouvelles JVs récemment créées évoluent désormais (sauf dans des cas très limités, par exemple, Cuba) dans un contexte différent qui est celui des "économies en transition".
- enfin on peut regrouper un grand nombre de JVs – appartenant aux deux dernières catégories – dans un ensemble qui peut être défini comme des "JVs publiques"..

Les distinctions qui viennent d'être faites n'ont pas d'intention typologique mais elles sont importantes dans la mesure où les conditions de création, de fonctionnement et de réussite semblent avoir des caractéristiques propres : c'est un point que nous retrouverons dans les chapitres suivants et qui a été parfois soulevé par nos interlocuteurs dans les entretiens que nous avons pu effectuer. Dans les paragraphes suivants nous nous contentons de présenter quelques remarques introductives sur chacune des catégories mentionnées.

IV.1. Les joint-ventures entre sociétés dans des économies de marché industrialisées

Le commentaire le plus important qu'il faut faire sur cette catégorie est l'accroissement considérable de ces JVs depuis quelques décennies. Nous verrons dans le chapitre II que les auteurs sont à peu près d'accord sur la recherche des causes de cette évolution ainsi que sur son originalité (car les JVs mettent en présence des entreprises qui combinent simultanément la coopération et la concurrence).

Il est très difficile de préciser l'accroissement du nombre de ces JVs par des statistiques rigoureuses ou fiables. Un certain nombre d'inventaires statistiques existent cependant mais ils concernent le plus souvent les alliances en général et, en outre, il utilisent rarement des différenciations telles que celles que nous avons présentées ; ces sources soulignent d'ailleurs les nombreuses lacunes de leurs compilations et finalement les périodes couvertes sont parfois limitées.

Ceci dit une vue d'ensemble peut être obtenue grâce aux trois articles qui constituent la deuxième partie de l'ouvrage de synthèse de Contractor et Lorange (17). La recension d'Herger et Morris parle d'une "explosion" du nombre des accords (et l'on peut faire l'hypothèse que les JVs - incluses dans ces inventaires - ne sont pas à l'écart des tendances). Il est intéressant de noter que, selon ces auteurs et s'agissant encore une fois des accords de coopération entrant dans les statistiques de l'Insead, le plus grand nombre de cas a concerné (dans la période 1979-1985) ceux conclus entre sociétés des pays de la C.E. (30.8 %). Viennent ensuite dans l'ordre les cas C.E.-E.U. (25.8 %), C.E.-Japon (10.1 %), intra.-E.U. (8.4 %), E.U.-Japon (8.4 %), C.E.-Reste du monde (7.0 %), E.U.-Reste du monde (4.2 %) et "autres" (5.4 %).

Par branches industrielles trois secteurs dominant nettement : automobiles (23.7%), aéro-spatial (19.0 %) et télécommunications (17.2 %). Viennent ensuite l'informatique (14.0 %) et les industries électriques (13.0 %). Enfin dans les accords, le développement conjoint de produits y compris la fabrication vient nettement en tête (54.5 %) suivi par la production de produits existants (23.3 %) et le marketing (7.9 %), le solde représentant des buts combinés (18).

(17) Contractor et Lorange (1988) ; op. cit. ; pp. 99-142.

L'étude de Gomes-Casseres concerne plus particulièrement "l'évolution des stratégies de contrôle des multi-nationales américaines" de 1945 à 1975 (19) utilisant les études existantes – notamment celle de Hladik (20) et les données du Projet d'Harvard sur les MLN (qui considèrent comme JV une participation dans une autre société de plus de 5 % et de moins de 95 %, ce qui est une définition autrement plus extensive que la nôtre). Cet auteur fournit de nombreuses statistiques dont l'intérêt principal est de confirmer "l'explosion" du nombre de JVs mais aussi de nuancer cette tendance en suggérant que l'extension du nombre des JVs n'est pas régulier et qu'il y a en réalité des cycles de création correspondant à des rythmes très différents.

Ces cycles sont influencés par l'expérience des entreprises créant les JVs, l'expansion étant liée à un besoin stratégique de mondialisation ("globalisation"), le ralentissement résultant des difficultés de fonctionnement et de coordination.

Enfin Kobrin centre son analyse sur les différences inter-branches de la propension à créer des JVs, notamment par rapport à la création de filiales à 100 % (21). Sa conclusion va dans le même sens que celle de Gomes-Casseres : il y a expansion mais pas au détriment du nombre des filiales ; et il n'est pas démontré que l'expansion des JVs soit désormais surtout le fait des industries manufacturières.

Si les tendances en matière d'alliances (et parallèlement celles concernant les JVs) vont dans le sens d'un accroissement récent (un auteur comme Lewis souligne que de 1979 à 1985 le nombre des alliances entre firmes américaines européennes et japonaises "a été multiplié par 30"), des interrogations subsistent donc sur la pérennité du trend à long terme. En revanche, tous les auteurs pensent qu'il existe tant de raisons pour la formation d'alliances ou de JVs dans le contexte actuel que le phénomène a toutes les chances de se poursuivre en tout cas à court et moyen terme (22).

(18) Voir note (17) ; pp. 101, 102 et 107.

(19) Contractor et Lorange (1988) ; op. cit. ; pp. 111-128.

(20) Hladik K.J. (1985). *International JVs : an economic analysis of U.S.-Foreign Business Partnerships*. Lexington Books. Lexington, Mass. E.U.

(21) Contractor et Lorange (1988) ; op. cit. ; pp. 129-141.

(22) Dire que la tendance va se poursuivre pose évidemment le problème de savoir si l'évolution – en nombre ou importance – a une portée identique pour les alliances en général et pour les JVs en particulier. La distinction entre alliances et JVs est étudiée dans le chapitre II, étant donné qu'il s'agit là d'une question théorique importante.

Bien que ces raisons d'être concernent aussi d'autres catégories d'alliances et/ou JVs que celles entre firmes de pays industrialisés, il est opportun de dresser une liste générale qui permettra par la suite de montrer que les priorités ne sont pas nécessairement les mêmes pour les autres catégories (notamment JVs entre sociétés de pays industrialisés et celles de pays en voie de développement). Un des inventaires les plus complets des raisons d'être des alliances et/ou JVs est celui dressé par Jordan Lewis (op.cit.). Nous en avons tiré le tableau suivant (tableau I.3.).

Tableau I.3. Les principales raisons d'être des alliances (et/ou JVs) selon Jordan Lewis.

Motif	Commentaires	Illustrations
1. Augmenter la valeur ajoutée du produit grâce à la complémentarité des participants	- gain de temps dans la recherche, le développement ou la commercialisation du produit	* Harris Co-Philips, * Harris Co-Matsushita * Harris Co-ATT * Hitachi-Texas Instruments * NSC-Xerox
	- amélioration des performances	* Baxter-Travenol-Merk-Smith Kline * Ford-Excel
	- réduire les coûts et les risques, se rapprocher du consommateur final	* IBM/distributeurs * Lincoln Electric-distributeurs
	- élargir la gamme	* Taylor Publishing-Algonquin Books * UAL-BEA * Bloomingdale-Revlon
	- rendre les spécifications compatibles ("standards")	* Philips-Sony
	- améliorer l'image des partenaires (campagnes de publicité commune)	* Saudi Airlines-Boeing

2. Faciliter l'accès aux ressources et au marché	- combiner les forces de vente	* Glaxo-Hoffman La Roche * Smith Kline-Du Pont
	- budgets communs de publicité	* Colgate Palmolive-agences
	- pénétration en commun de certains marchés segmentés	* Fiat Allis-Hitachi
	- meilleur contrôle des canaux de distribution ...	* Allied Lyons-Santory
	- ... ou des conditions d'approvisionnement	* Ford-Excel * Pilkington-producteurs japonais de lunettes
3. Améliorer la productivité	- augmenter la capacité de production ou échanger du savoir technique	* Xerox-Bean * Owens Illinois-Heyeglass
	- partager certaines opérations	* Ford-Mazda * Man-transporteurs européens
	- spécialisation ou standards communs	* 45 entreprises pour faire fonctionner un système de règlement électronique
4. Améliorer les technologies existantes	- transferts de technologie	* AGA-Nippon Sanso * Nissan-Martin Marietta
	- recherche en commun	* Philips-diverses firmes
	- consolidation de budgets séparés	* International Partners in glass Research * Corning-diverses firmes
	- tester en commun des innovations, rapprocher les technologies émergentes	* G.M.-diverses firmes
5. Favoriser la croissance	- contourner les barrières d'entrée	* notamment vis à vis des pays "protectionnistes"
	- préparer des développements futurs (produits, clientèles potentiels ou saisie d'opportunités)	* Dow Chemical-diverses firmes
6. Renforcer l'organisation	- intensifier le processus d'apprentissage	* Ford-Mazda
	- transférer des activités non essentielles	* Dow Chemical-Schlumberger

7. Renforcer la puissance financière	- participer à des activités fortement lucratives	* Dow Chemical-Olson Farms
	- partager certains coûts administratifs	* Peat-Marwick-Sony
	- réduire les risques	* Hercules-Montedison

Source : Lewis J. ; op. cit. ; pp. 31-47.

IV.2. Les JVs avec des sociétés japonaises

Plusieurs particularités justifient de placer ces JVs dans un groupe propre. D'une part elles participent de la même philosophie générale que celles dont il vient d'être question ; mais elles ont aussi - en particulier en raison de différences transculturelles - une originalité propre.

Les JVs d'entreprises "occidentales" avec des sociétés japonaises ont concerné deux mouvements : création d'une JV opérant au Japon et création de JV opérant dans des pays occidentaux. Bien qu'ici encore des statistiques fiables et complètes fassent défaut, il n'y a aucun doute que ces deux mouvements ont pris depuis une quinzaine d'années une certaine ampleur. Une étude de Tyzoon T. Tyebjee (23) montre que les JVs créées par des sociétés japonaises dans l'industrie manufacturière américaine qui n'étaient qu'au nombre de 8 de 1970 à 1972 sont passées au nombre de 24 en 1979-81 et 38 de 1982 à 1984, ce nombre augmentant par la suite. Dans le sens opposé, il est clair qu'un certain nombre de grandes entreprises américaines ont établi dans les années 1970 et surtout 1980 des JVs au Japon (24) et rien n'indique que cette tendance ne continue pas (25).

(23) Tyebjee T. (1988). *Japan's Joint Ventures in the United States in Contractor et Lorange* ; op. cit. ; pp. 457-472.

(24) Ceci résulte notamment des développements consacrés à ce problème par Goldenberg S. (1988) *International JVs in Action*. Harvard Business School Press. Boston, Mass. E.U.

(25) Goldenberg (1988), op. cit., indique qu'environ 600 JVs ont été créées au Japon par des sociétés américaines entre 1985 et 1988. En ce qui concerne les ordres de grandeur cette statistique nous paraît plus proche de la réalité que celle mentionnée dans la note (23).

Bien que globalement les E.U., l'Europe et le Japon aient beaucoup de similarités du point de vue du développement économique, il y a plusieurs facteurs qui expliquent l'accroissement du nombre de JVs. Parmi ceux-ci on peut noter les difficultés des entreprises occidentales à obtenir des parts de marché au Japon en dehors d'une association avec des partenaires japonais et à l'inverse les problèmes pour le Japon liés à la crainte d'une certaine fermeture ou limitation des marchés occidentaux aux produits japonais ; certaines complémentarités en matière de recherche, développement et innovations ; les différences de structure des entreprises favorisant certaines collaborations et le développement de stratégies de coopération plutôt que de confrontation surtout dans des branches "menacées" comme le montrent les exemples de NUMMI (JV entre G.M. et Toyota) dans l'industrie automobile ou National Steel (JV entre National Intergroup et Nippon Koban).

Les avis sont quelque peu divergents sur les chances de réussite de ces JVs, soit par rapport à des solutions alternatives (licences, filiales à 100 %, participations) soit par rapport aux autres JVs. Les conclusions de Hall (et autres) (26), de Tyebjee (op. cit.) sont nuancées tandis que Goldenberg (op. cit.) souligne qu'il n'y a pas de tendance générale car il y a autant de cas de réussite que d'échecs patents (27). Mais tous les auteurs soulignent qu'il y a pour ces JVs des difficultés particulières que certaines entreprises – soit grâce à leur maîtrise, soit grâce aux circonstances – réussissent à mieux surmonter que d'autres.

Parmi les difficultés soulignées – point sur lequel nous revenons dans le chapitre II à propos des contributions de la recherche sur les conditions de succès des JVs – on peut citer notamment :

- les différences culturelles en général, mais surtout leur incidence sur les styles managériaux, les objectifs (par exemple la préférence des japonais pour le long terme), les différences dans les systèmes de décision et d'organisation, etc...

(26) Hall F (et autres) (1988). *Strategic Partnership between Technological Entrepreneurs in the United States and Large corporation in Japon and the United States* in Contractor et Lorange, op. cit., pp. 445-456.

(27) Parmi les JVS qu'elle étudie, Suzan Goldenberg cite comme "modèles" de référence de succès Yokogawa-Hewlett Packard (YAP) formé par Yokogawa Electric Works et HP en 1963, Nummi (JV entre G.M. et Toyota) (cas cependant controversé) et Fuji-Xerox (JV entre Fuji Photo et Xerox). Un exemple d'échec est celui de Mitsubishi-Chrysler Co.

Goldenberg étudie une dizaine de JVs entre sociétés américaines et sociétés japonaises dont JCSat, Toshiba-Westinghouse-Itoh, Varian Associates-Tokyo Electron Ltd, Austin-Honda, Kodak Japan KK, Smith Kline-Fujisawa.

- les obstacles réglementaires et législatifs auxquels peut être ajoutée l'insistance souvent rencontrée des japonais pour obtenir la majorité du capital (bien que ceci ne soit pas toujours le cas et que la position majoritaire dans le capital n'entraîne pas une position majoritaire semblable dans les organes de décision) (28),
- les problèmes liés à la manière de traiter le personnel en cas de difficultés de la JV,
- les difficultés relatives à la composition et à la "loyauté" du personnel vis-à-vis de la JV,
- les délais dans la recherche d'un partenaire et la longueur des négociations (auxquel peut être ajoutée la manière différente de négocier),
- l'ambiguïté souvent observée dans les intentions des parties et le manque de réelle convergence entre les intérêts, laquelle est parfois occultée à l'origine.

Du point de vue des sociétés "occidentales" il est vrai que beaucoup de ces difficultés concernent aussi les JVs autres que celles avec des sociétés japonaises ; mais soit certaines d'entre elles sont véritablement spécifiques, soit elles jouent avec une acuité particulière ; c'est ce qui - en définitive - conduit les auteurs et les praticiens à souligner l'importance de la réflexion stratégique de l'information préalable, de la prise de conscience "culturelle" et de l'expérience pour faire en sorte que les décisions de création de ces JVs soient conformes aux objectifs recherchés.

IV.3. Les JVs avec des sociétés chinoises

Selon Goldenberg (1988) qui consacre plusieurs chapitres de son ouvrage "*International JVs in Action*" (29) aux JVs créées par des sociétés américaines ou japonaises en Chine il y avait en novembre 1987 environ 4.000 JVs en Chine dont un tiers est considéré comme "profitable en devises", un autre tiers "profitable en monnaie locale" [RMB] et le dernier tiers faisant des pertes (p. 92). Si l'on se reporte aux annonces de presse ce nombre a continué à augmenter depuis cette date.

(28) L'étude de Tyebjee - déjà citée - donne des indications détaillées sur ces points, mais l'échantillon (21 JVs) est particulièrement étroit (pp. 457-472).

(29) Goldenberg S. (1988). *International JV in Action*. Harvard Business School Press. Boston Mass. E.U.

Le développement des JVs en Chine a été facilité depuis les années 1980 par l'assouplissement de la législation auparavant très restrictive. En 1978 la Chine s'est "ouverte au monde extérieur" et l'année suivante une loi sur les JVs a été édictée. En 1986 des mesures de stimulation ont été prises pour encourager les investissements étrangers dont les JVs (raccourcissement des délais d'approbation, élargissement de leur autonomie, avantages fiscaux, amélioration des infrastructures, etc...). Le choix d'une JV entre partenaires occidentaux et organisations chinoises s'explique par la complémentarité des motivations et des besoins : ouverture des marchés, avantages des coûts, opportunités dans certaines branches (par exemple l'hôtellerie, le tourisme et certains biens d'équipement ou de consommation) (30) pour les sociétés occidentales tandis que la Chine est intéressée par l'acquisition de technologies et de savoir-faire et par la possibilité de gagner des devises par l'exportation. Mais derrière cette complémentarité exprimée en termes généraux la réalité montre que dans les cas concrets il n'est pas toujours possible de faire concorder intérêts et intentions. Par exemple, les organisations chinoises – souvent sous les autorités publiques – donnent souvent la priorité aux exportations tandis que les sociétés occidentales pensent surtout aux opportunités offertes par le marché potentiel local. De même (contrairement aux sociétés japonaises) les organisations chinoises visent surtout une progression rapide à court terme plutôt que de se situer dans une perspective plus graduelle et à plus long terme.

Ces deux points ne sont qu'une partie des problèmes que rencontrent en Chine les sociétés occidentales souhaitant créer des JVs. En fait on peut résumer la situation en indiquant que six étapes vont se succéder, chacune avec ses propres difficultés.

- Il s'agit d'abord de trouver le partenaire convenable (ceci étant également vrai dans les cas où les chinois prennent l'initiative (31)). Cette étape est caractérisée par les difficultés d'information, la longueur des délais, la nécessité et la progressivité des contacts préliminaires (en raison du phénomène culturel de "guanxi", c'est-à-dire de la formation d'une relation) et la complexité bureaucratique.

(30) Les JVs étudiées par Goldenberg constituent autant d'illustrations concrètes : Beijing Jeep (JV entre AMC et Beijing Automotive Works), China HP, CITIC-Garnet Hotel Systems, Gillette-Machimpax (Shenmei Daily Use Products Co.), Tianjin Elevators (OTIS), Yili Food F. Co (Nabisco), Tianjin Rubber Industrial Company, Parker Hannifin (Hydraulic Seals), Dynastic Wine (JV franco-chinoise), Yishang Trading Co (vêtements), Hong-Kong, International Leasing Co, Fujian Hitachi TV Co, etc...

(31) Ce fut le cas de Gillette directement contacté en 1979 par MACHIMPEX.

- Vient ensuite une étape politico-administrative au cours de laquelle d'innombrables formalités et autorisations interviennent. Trouver l'interlocuteur adéquat est parfois une tâche difficile et les décisions se font à plusieurs échelons (32). Le choix de la localisation (avec la concurrence) entre les diverses "zones" de développement et les pressions pour le choix d'une d'entre elles – étant par exemple imposé pour Gillette qui préférait Shanghai –, les missions de la JV et les conditions de fonctionnement (y compris la durée – assez souvent de 20 ans –), l'exigence d'études de faisabilité préliminaires sont quelques exemples des points à résoudre, ce qui pose une fois encore les contraintes du temps et l'adaptation patiente aux conditions locales.
- La phase de négociation peut être aussi très longue et les problèmes culturels sont nombreux comme le jeu des rites, du marchandage et de la "face" tandis que les items de négociations sont généralement aussi divers que nombreux (par exemple, l'origine locale de certains approvisionnements).
- Il faudra ensuite résoudre les nombreux problèmes pratiques de l'infrastructure du site, du recrutement (pour beaucoup ceci est un problème majeur), des politiques acceptées de personnel (statut des expatriés, rémunération, etc...), de l'organisation de la vie courante.
- La cinquième étape est celle du fonctionnement qui est inséparable de la question de l'organisation managériale, de la formation du personnel local et de la mise au point des procédures de contrôle pour ne citer que quelques points cruciaux et dont la solution est rendue difficile par les interférences de l'extérieur. La question d'une productivité suffisante est également importante.
- Enfin une sixième étape concerne presque inévitablement les renégociations et finalement la mise en oeuvre – si décidé ainsi – des conditions de terminaison.

D'une manière générale les auteurs soulignent l'importance du temps (33) (et il n'y a que peu d'exceptions à cette contrainte) et de l'absolue nécessité de la compréhension culturelle tant dans ses incidences comportementales que socio-économiques.

(32) C'est ainsi que Xerox s'est vu indiquer comme interlocuteur le Ministère des Constructions Navales et que ce n'est qu'ensuite que cette société a pu s'adresser au Ministère des Industries Mécaniques, évidemment beaucoup plus proche de son domaine principal d'activité.

(33) Pour prendre un exemple 13 ans se sont écoulés depuis les premiers contacts et la création de la JV dans le cas de China HP.

IV.4. Les JVs dans les pays moins industrialisés

C. Oman (1988) dans "*Cooperative strategies in Developing Countries*" (34) développe le concept de "nouvelles formes de l'investissement" (NFI) dans les relations Nord-Sud qui depuis les années 1970 se substituerait graduellement aux "formes traditionnelles" (TFDI : formes traditionnelles de l'investissement direct) lesquelles consistaient surtout dans l'établissement de filiales à 100 % de la part de firmes appartenant au monde fortement industrialisé. Dans les NFI l'exigence d'un contrôle capitalistique à 100 % est généralement remplacée par une position minoritaire : "en d'autres termes le pourcentage de détention du capital ne constitue pas le contrôle du capital comme dans les TFDI, mais ceci ne signifie pas que la société étrangère ne puisse pas exercer un contrôle partiel ou total du projet, ceci par d'autres moyens" (op. cit. ; p. 384). Parmi les différentes catégories de NFI l'auteur met surtout en évidence les JVs.

Pour Oman les pays en voie de développement (PVD) ont marqué dans la période depuis 1970-1980 une nette préférence pour les NFI par rapport aux TFDI en raison, en particulier, de l'exigence de contrôle local sur les ressources et d'une plus grande facilité de négociation ; mais la tendance est devenue moins nette depuis les années 1980 en raison des conditions financières mondiales. Cependant l'auteur pense que les NFI vont graduellement prévaloir sur les formes traditionnelles car elles permettent – comme le montre le cas des JVs – de mieux répartir les risques, les responsabilités, les coûts et les bénéfices de l'investissement extérieur (35). Il se montre favorable à l'intensification des NFI – donc des JVs – car elle peuvent avoir des "implications de jeu à somme positive, non seulement pour les pays hôtes mais aussi pour l'économie globale... de la même manière que par l'institution des "sociétés" ("corporations") les NFI fournissent un cadre légal et institutionnel dans lequel les entrepreneurs – détenteurs des actifs physiques – et les détenteurs des capitaux financiers peuvent joindre leurs forces, séparer la détention du capital du contrôle effectif et diviser les risques et les responsabilités" (op; cit. ; p. 402).

(34) *In Contractor et Lorange ; op. cit. ; pp. 381-402.*

(35) Oman développe cette analyse par d'intéressantes études détaillées sectorielles : industries extractives (la tendance NFI étant particulièrement marquée dans le pétrole), industrie manufacturière (pétrochimie, automobile, électronique, industrie agro-alimentaire).

Si les JV apparaissent – en tant que l'une des formes principales des NFI – comme ayant participé à ces développements et se sont ainsi accrues en nombre et en importance ces deux dernières décennies, elles n'en soulèvent pas moins des problèmes d'adaptation propres pour leurs créateurs parmi lesquels sont généralement mentionnées :

- les contraintes, restrictions et complications liées aux formes nationales de contrôle par le biais des dispositions législatives, réglementaires ou bureaucratiques ;
- l'interférence des autorités locales dans le choix des organes de décision de la JV ;
- les difficultés liées aux différences de législation sur les marchés, les brevets et les clauses correspondantes (royalties, protection du Know-How, etc...)
- les différences de conception sur la "meilleure" technologie (par rapport aux conditions locales) ;
- les rigidités éventuellement introduites dans les approvisionnements et les débouchés de la JV ;
- et les restrictions relatives aux transferts financiers (36).

Bien qu'il n'y ait pas exacte correspondance entre JV entre participants du Nord et du Sud d'une part et entre JV entre sociétés privées (ou "nationalisées concurrentielles") et entreprises ou organisations publiques d'autre part, il est cependant assez fréquent que les JV établies dans les pays en voie de développement font intervenir un partenaire public. Le cas n'est pas propre aux PVD car il concerne d'évidence les JV localisées dans les pays socialistes.

(36) Sur tous ces points, voir Goldenberg (op. cit. ; pp. 46-70) qui décrit des cas concrets illustrant le genre de problèmes qu'ont connus des sociétés "occidentales" dans leurs JV dans des pays moins industrialisés. Goldenberg propose une liste – guide pour les créateurs – afin de clarifier leurs positions au moment des négociations et de la conclusion des contrats (pp. 63-70). Cette manière d'analyser les problèmes des JV dans les pays moins industrialisés est évidemment "unilatérale" mais nous n'avons pas eu à notre disposition les vues correspondantes des partenaires "locaux" ou des autorités des pays concernés.

C'est pourquoi nous consacrerons quelques développements au problème général des JVs publiques avant – pour terminer – d'examiner brièvement les JVs établies dans les pays socialistes (37)

IV.5. Les JVs publiques

IV.5.1. Le cas des pays en développement

La participation des gouvernements des pays en développement à des entreprises conjointes remonte à la création de sociétés nationales de développement, juste avant et immédiatement après la seconde guerre mondiale. Dès l'origine, la participation des autorités publiques à des entreprises conjointes a relevé de considérations tant politiques qu'économiques, s'agissant dans la plupart des cas d'une mesure à connotation idéologique et nationaliste ainsi que d'une tentative de favoriser la croissance et le développement économique du pays (38).

Les premiers accords de JV entre gouvernement des pays en développement (ou encore sociétés ou institutions qui les représentent) et grandes sociétés transnationales ont été conclus en tenant compte pour chaque partenaire de l'estimation des coûts et des avantages. Pour les pays en développement, il s'agissait, juste après la fin de la guerre, de créer ou de développer une infrastructure industrielle comme moyen de développer leur économie nationale ; quant aux sociétés transnationales, elles étaient intéressées par l'accès à des ressources naturelles, à la main d'oeuvre à faible coût ou à de nouveaux marchés.

(37) Une difficulté particulière dans ce dernier cas est le fait que la plupart de ces économies sont devenues depuis quelques années des "économies de transition" et qu'une analyse des JVs dans les circonstances nouvelles ne peut pas ne pas tenir compte des modifications du contexte.

Notre thèse n'aborde pas ce sujet particulier. Nous évoquerons brièvement les caractéristiques des JVs avant les changements récents.

(38) F. Ghadar (1990), La coentreprise publique : formes de coopération et situations conflictuelles, Communauté Economique Européenne, p. 16.

Compte tenu de ces objectifs au moins temporairement compatibles, les JVs associant le public et le privé ont été, dans l'immédiat après guerre, une des formes viables de la coopération économique entre pays en développement et sociétés transnationales. Sous les auspices de divers accords de coentreprises, les pays en développement ont acquis du capital, de la technologie, de l'expérience et de la gestion dont ils avaient besoin au cours de la phase initiale du développement industriel tandis que les transnationales ont vu leur expansion au sein de l'économie mondiale facilitée par ces arrangements.

Plus récemment les pays en développement ont constitué des entreprises conjointes publiques pour promouvoir la coopération économique et l'intégration régionale afin d'accroître leur autosuffisance et renforcer leur pouvoir de marchandage à l'égard des firmes transnationales. Dans la majorité des cas ce sont des entreprises publiques qui participent directement aux JVs publiques.

Les JVs relèvent essentiellement de deux types : binational ou multinational (39). La JV binationale est généralement constituée dans des pays situés à des niveaux différents de développement (par exemple, Brésil et Paraguay), le partenaire plus développé fournissant les apports financiers et technologiques. La JV multinationale se situe en général au niveau régional ou subrégional et associe trois ou plusieurs pays.

Les Etats ont recours à ces deux types de JVs lorsqu'ils souhaitent:

- tirer un meilleur parti de leurs ressources et de leur potentiel économique ou
- présenter un front unifié pour contrecarrer la position de supériorité des sociétés transnationales dans des secteurs stratégiques pour les pays concernés. Qu'elles soient binationales ou multinationales, les JVs publiques n'ont été constituées qu'après de longues périodes de coopération par le biais d'associations régionales ou bilatérales portant sur un secteur ou un produit bien défini.

(39) Organisation des Nations Unies, Département de la coopération technique pour le développement. Division de l'administration pour le développement (1989). La gestion des coentreprises publiques : généralités, analyses et état actuel, New York, 1989, pp. 36 - 37.

On ne dispose actuellement que de données incomplètes concernant les JVs publiques associant des pays en développement. Des informations sont données dans deux études présentées à la réunion du groupe d'experts de l'Organisation des Nations Unies portant sur les coentreprises publiques dans le monde arabe et en Amérique Latine (40). Les JVs arabes, associant aussi bien des Etats arabes que des Etats non arabes, semblent s'être particulièrement développées depuis quelques années. D'après une estimation, il y en aurait actuellement huit cent cinquante dont une proportion importante appartiendrait au secteur public. Les informations complètes – pour cinq cent vingt et une d'entre elles – montrent que cent soixante dix sont complètement publiques et disposent d'un capital de quatre milliards sept cent millions de dollars des Etats-Unis tandis que cent soixante douze ont un caractère mixte (public et privé) et un capital de neuf milliards de dollars. Les cent soixante dix neuf autres JVs appartiennent au secteur privé. Si on les compare à celles d'autres régions, on constate que les JVs arabes :

- sont en général la propriété de l'Etat, notamment en ce qui concerne la participation au capital,
- prennent plutôt la forme de sociétés de holding,
- ne sont pas toujours à participation majoritaire du pays hôte,
- sont plus concentrées dans la banque et les services financiers,
- s'engagent souvent dans des activités agricoles,
- n'ont pas toujours adopté les technologies simplées et moins consommatrices de main-d'oeuvre.

En Amérique Latine et dans les Caraïbes il y avait eu, fin des années 1980, vingt neuf JVs qui se répartissent comme suit : production d'énergie électrique – trois –, commerce – six –, transports – cinq –, industrie – cinq –, et finance – dix –. Près de la moitié d'entre elles datent des années 1973 à 1977. Quatre seulement sont binationales, les vingt cinq autres associent trois pays ou plus. Leur capital va de six millions à quatre cent millions de dollars, la majorité disposant de cent à deux cents millions de dollars.

(40) Organisation des Nations Unies, op citée, p. 39.

Les formes nouvelles adoptées par les JVs publiques internationales sont la conséquence de deux sortes de modifications. En premier lieu, celle concernant les paramètres économiques ou politiques de base qui conduisent à une modification du poids respectif des deux partenaires traditionnels de l'entreprise conjointe internationale : le gouvernement du pays en développement (pays hôte) et la société transnationale. En second lieu, la modification due à l'entrée en scène de nouveaux participants à la JV publique : les alliances économiques régionales et les nouvelles sociétés transnationales du tiers monde. Ces modifications concernent surtout quelques grands secteurs économiques (41).

IV.5.2. Le cas des pays socialistes

Comme nous l'avons indiqué la transformation actuelle de la plupart de ces économies (une exception notable étant Cuba et dans une certaine mesure – en tout cas du point de vue économique – la Chine) rend difficile une analyse des JVs. La modification du contexte – notamment législatif – mais aussi "managérial" – ne manquera pas d'influencer sur les modalités de création et de fonctionnement des JVs.

Les Nations Unies ont établi une entité – la commission sur les sociétés transnationales [UNCTC] – dont l'une des missions est de suivre les développements relatifs aux JVs avec "les pays de l'Est" ; l'IIASA (Institut International de l'Analyse Avancée des Systèmes) a, d'autre part, convoqué une conférence pour l'étude des JVs notamment avec les pays socialistes (42). Diverses organisations (notamment la CNUCED, Chambres de Commerce, les organes nationaux de documentation sur le commerce extérieur) ont également apporté des contributions sur le sujet des JVs avec les pays de l'Est. Il faut également citer "l'East-West Project at Carleton University at Ottawa "qui s'efforce" d'inventorier et d'étudier ces JVs".

(41) F. Ghadar (1990) ; op. cit. ; p. 18.

(42) Les références des rapports publiés par l'UNCTC et l'IIASA se trouvent dans l'ouvrage de Kremenyuk (ed) (1991). *International Negotiation*. Jossey Bass Pub. Les principales d'entre elles ont été reprises dans notre bibliographie (en fin de thèse). Ainsi qu'indiqué plus loin des documents tels que ceux de la BFCE (voir notamment Actualités, n° 247) et ceux des organismes cités sont également très utiles.

Le nombre des JVs entre entreprises appartenant à des économies de marché et pays de l'Europe de l'Est était estimé à la fin de 1987 à plus de 1 000 dont 250 en ex-URSS, 700 en Pologne et 100 en Hongrie.

Ces JVs avaient un chiffre d'affaires total d'environ 2 milliards de dollars et le capital importé par leur canal était estimé à 200 et 300 millions de dollars. En général les commentateurs soulignent les très grandes limites statistiques se référant à ces organisations. Ils estiment aussi que la tendance à la création de JVs a été très fortement accélérée (43) d'une part à la suite des mesures de libéralisation qui ont précédé la transformation des régimes (44) mais plus encore par l'arrivée de cette transformation elle-même. Toutefois un problème particulier est que beaucoup de JVs sont créées mais ne sont pas "activées" – en tous les cas pendant une certaine période –.

Ce sont surtout les JVs établies en URSS qui ont fait l'objet d'études détaillées (par exemple l'étude de Rosten). Toutefois des études recouvrant l'ensemble des pays de l'Est sont également disponibles. Ces études portent notamment sur les points suivants (autres que les aspects contractuels) :

– structure du capital. L'East-West Project de Carleton U. indique ainsi pour 1991 que pour un peu moins de la moitié des JVs les sociétés étrangères ne détiennent pas la majorité et que 16 % ont une répartition du capital à 50-50, cette répartition étant relativement similaire pour les pays étudiés (45).

– motivations des partenaires :

* pour les pays de l'Est : favoriser l'accès aux marchés de l'Ouest et l'adaptation aux standards et particularités de ces marchés ; permettre des accords de co-production en vue de l'exportation et de l'acquisition correspondante de devises ; gagner une meilleure connaissance des économies occidentales, notamment dans les méthodes et obtention de services, notamment financiers.

(43) Rosten K. (1991) dans une contribution à l'ouvrage de Brada J. et Claudon M. [(1991). *The emerging Russian Bear : integrating the Soviet Union into the World economy*. New York University, New York] cite des statistiques faisant état de 1200 JVs début 1990 et 2500 à la fin de cette année. Il signale "la majorité de ces JVs ont été dissoutes ou n'ont pas commencé leurs opérations".

(44) Il faut citer à cet égard le décret de janvier 1987 en URSS.

(45) Source : United Nations (1992). *The East-West Business Directory*. ISBN 92-1-104397.2.

- * pour les pays occidentaux : présence sur le marché des pays de l'Est pour obtenir des conditions préférentielles d'approvisionnement ; faire modifier les produits, contrôler la qualité et les délais ; exporter vers ces pays ; faciliter les modalités des accords de compensation.
 - * dans le cas plus spécifique de l'URSS l'étude de Rosten mentionne que 56 % des JVs entre des sociétés américaines et l'URSS ont eu pour but de vendre pour le marché local, 13 % pour "exploiter des opportunités" (par exemple, la JV approvisionne exclusivement le partenaire américain) , 6% pour mettre au point des compensations et 25 % pour produire pour l'exportation hors de l'URSS.
- négociations. Les opinions diffèrent sur ce sujet. Rosten souligne les difficultés des négociations de JVs avec les pays de l'Est, un "processus ardu, souvent se terminant par une rupture", mais il cite de nombreux cas dans lesquels les négociateurs ont considéré le processus comme facile, simplement une question d'adaptation. Cependant tous les commentaires soulignent la longue durée : typiquement : 4 mois pour trouver un partenaire, 6 mois pour les négociations proprement dites et 2 mois pour obtenir les approbations finales.
- Sont considérées comme particulièrement importantes les questions relatives à la structure managériale et aux modalités de contrôle, aux apports en capitaux et à la répartition des profits ; ne sont pas considérées comme étant très importantes les questions relatives à l'obtention de crédits, les salaires et l'emploi de la technologie.
- conditions de réussite. On se trouve face à une situation très contrastée : il y a de nombreux cas d'échecs surtout si l'on prend en compte le processus de création, mais l'enquête de Rosten montre qu'une fois les opérations commencées le degré de "réussite" est élevé (85 %) bien qu'un degré de satisfaction ne soit plus que de 38 % : des causes de tension apparaissent en effet dans la définition et l'exercice du rôle des partenaires, la politique de personnel (recrutement), la direction stratégique (le partenaire soviétique souhaitant des diversifications rapides) et la répartition des profits (le partenaire américain montrant une préférence pour les dividendes plutôt que pour le réinvestissement). Les problèmes opérationnels majeurs sont indiqués comme concernant les conditions de vie locales, la faiblesse des

moyens de communication et ensuite les difficultés d'approvisionnement, les modalités du système bancaire et l'accès au marché et à l'information. La bureaucratisation, les raretés, les restrictions sont citées comme autant d'obstacles à surmonter.

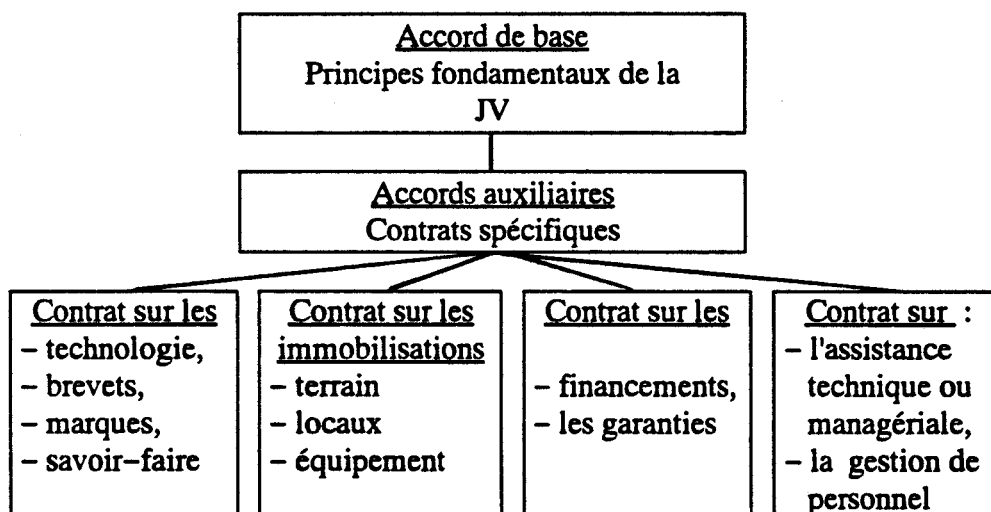
Un des points qui ressortent de cette étude est que les JVs peuvent être considérées comme un des moyens susceptibles de contribuer à l'amélioration des conditions économiques en URSS et dans les pays de l'Est: elles sont, en fait, "des pionniers vers une nouvelle frontière". Des précautions sont cependant nécessaires qui exigent une bonne connaissance des conditions de réussite dans ces économies : avant tout la sélection du partenaire, l'analyse stratégique préalable (y compris l'analyse comparée avec d'autres formes de coopération), la définition appropriée des rôles et responsabilités, la planification (pour surmonter les raretés), l'explicitation claire des règles de distribution des profits et finalement une bonne sensibilité aux problèmes culturels.

SECTION V : LES ASPECTS CONTRACTUELS

Une rubrique importante pour les praticiens est la manière d'envisager le contenu des accords qui concluent les négociations de création de JVs.

En général les accords de JVs comprennent deux documents : un accord de base et un ou plusieurs textes subsidiaires que l'on peut appeler "accords auxiliaires". Ceci peut-être schématisé comme dans le tableau I.4.

Tableau. I.4. : Accord de base et accords auxiliaires d'une joint-venture



L'accord de base contient toutes les dispositions originales de la convention entre les parties. C'est un document peu formel rédigé "sur mesure" en fonction des circonstances entourant la création de la JV, de ses objectifs, du rapport des forces en présence et plus généralement de la libre volonté des parties.

L'accord de base se limite généralement à poser les principes fondamentaux de l'association :

- buts poursuivis,
- moyens que les parties entendent mettre en oeuvre,
- durée de la JV.

Les accords auxiliaires ont un contenu plus formel. Ils se réfèrent généralement à des situations générales. Ces accords comprennent :

- D'une part, la "convention d'association" qui définit la forme juridique de la structure à créer, les contributions respectives des partenaires et les règles de fonctionnement.
- D'autre part, les "contrats logistiques" qui concernent les relations entre la structure à créer et l'un ou les partenaires pour doter la JV des moyens nécessaires à son action, notamment : contrat de transfert de technique ; licences ; vente d'équipement de fournitures ; modalités de la distribution ou d'approvisionnement (éventuellement exclusif) ; assistance technique managériale ou commerciale ; gestion ; recrutement de personnel, (avec d'éventuels détachements) ; mise à disposition de terrains, de locaux, d'outillage, contrats de financement et de garanties ; etc....

Les accords contiennent une liste de clauses dont la composition diffère selon les circonstances, l'objet, la culture des partenaires, etc.... Plusieurs de ces listes sont disponibles, dans l'ensemble elles suivent les mêmes principes. Un organisme spécialisé de l'organisation des Nations Unies siégeant à Genève, identifie cent quarante deux clauses classées en dix-huit catégories (comprenant les questions relatives aux objectifs et caractéristiques de la JV, la définition des contributions respectives, celles des responsabilités et des engagements, les problèmes relatifs à la constitution du capital, aux droits de vote, à la direction et au fonctionnement de l'entreprise et à une série de problèmes plus particuliers (aspects comptables, juridiques, etc...)) (46).

(46) C. Dupont (1990). La négociation, conduite, théorie, applications ; Dalloz, 3ème éd. . p. 328

Une illustration d'un des "guides" est donnée dans le tableau I.5. qui présente les principaux points pouvant (ou devant) figurer dans un contrat (extensif) de création de JV.

Tableau n° I.5.

Exemple de clauses figurant dans un contrat (extensif) de création de JV.

Accord de base

- * **Préambule :**
 - activités des partenaires,
 - objectifs poursuivis,

- * **domaine de la collaboration :**
 - produits et/ou services,
 - marchés concernés,
 - exclusivité ou non-exclusivité.

- * **Support de la JV :**
 - création d'une "société opératrice" (voir convention d'association).

- * **Moyens de la JV :**
 - transfert de techniques : fait l'objet d'un contrat,
 - droit de propriété industrielle : fait l'objet d'un contrat,
 - équipements : font l'objet d'un contrat,
 - terrains et locaux : font l'objet d'un contrat,
 - assistance, gestion personnel : font l'objet d'un contrat,
 - approvisionnement, distribution : font l'objet d'un contrat.

- * **Avantages et facilités en compte :**
(fiscaux, douaniers, financiers, changes, etc...)

- * **Durée de la JV :**
Effet de la cessation d'un accord sur les autres.

- * **Mise en oeuvre de la JV :**
 - dossier et demandes en vue d'obtention des autorisations et des avantages prévus par la législation,

 - formalités constitutives de la société opératrice ; partenaires responsables, répartition des coûts, entrée en vigueur simultanée des instruments contractuels (*package-deal*, délai "butoir")

- * **Modalités de règlement des litiges**

Convention d'association

*** Préambule :**

- référence à l'accord de base,
- importance de l'apport technique du partenaire étranger,
- parties associées aux décisions,
- protection de droit du partenaire étranger.

*** Caractéristiques de la société opératrice :**

- dénomination sociale,
- forme juridique,
- objet social (lieu avec le transfert technique),
- siège social,
- capital (libération), répartition, forme des actions, apports, nature, évaluation,
- augmentation de capital,
- durée de la société.

*** Organisation et fonctionnement :**

- organes de décisions ("comité de direction"),
- désignation des administrateurs/dirigeants,
- règles de majorité (liste de décisions),
- contrôle (audit),
- rémunération des administrateurs et dirigeants,
- règles comptables et administratives.

*** Contrats conclus entre les partenaires et la société opératrice :**

- contrats spécifiques.

*** Financement :**

- procédures d'agrément/préemption,
- retrait de l'associé minoritaire.

*** Liquidation :**

- reprise des apports

*** Règlement des conflits**

Source : H. Weiz (1988). Coopération industrielle : la JV. Le Moci, n° 800, 25 janvier 1988, pp. 15-27.

Une autre illustration de la manière de préparer et de rédiger un contrat de JV a été proposée dans les travaux du Colloque des Nations Unies (UNCTC) le 10.03.1988. Ce colloque a entrepris de définir un certain nombre de démarches entrant dans les phases de pré-négociation et de négociation des JVs et il propose une liste-guide des points qui peuvent (ou doivent) figurer dans un contrat de JV. Cette approche est influencée par la prise en considération des contextes différents (tels que ceux examinés dans la section précédente).

V.1. La phase de pré-négociation pose les problèmes suivants :

- identification du projet dans le cas des PVD, examen de la priorité des projets en fonction de la politique économique des pays locaux,
- choix du partenaire : collecte des informations sur les relations du partenaire avec d'autres partenaires ; expériences internationales, stratégies de coopération du partenaire envisagé, etc...
- évaluation des aspects économiques, financiers et techniques du projet; préparation d'une étude de faisabilité sur la viabilité de la JV. ; l'analyse financière du projet doit examiner aussi la question des possibilités de rapatriement d'une part du bénéfice ; elle inclut aussi l'étude du mode de calcul des taux de rentabilité appliqués.

V.2. Dans la négociation proprement dite, certains points devront faire l'objet de discussions et d'accord. Il en est ainsi des points suivants :

- définition des objectifs,
- intérêts mutuels entre les partenaires devant contribuer au succès de la JV,
- structure de la JV (organisation, contrôle, part de participation de chaque partenaire, droit et réglementation, arbitrage en cas de litige, nomination de dirigeants, structure de capital, réinvestissement et expansion de la JV, rapport entre part de participation et contrôle). A ce sujet une participation majoritaire ne doit pas être nécessairement associée à un apport financier plus important,

- capitalisation : part de contribution en contrepartie de l'apport en liquidité (y compris la part des monnaies convertibles quand la question se pose). Il faut aussi prévoir la nature des immobilisations et quel partenaire les fournira éventuellement (question qui se pose par exemple dans le cas de l'URSS) ; il en est de même des ressources naturelles nécessaires, des biens intangibles (brevets, etc...) et du savoir-faire.
- évaluation : quand il y a des apports d'actifs physiques ou immatériels une évaluation devra être négociée, le plus souvent en se basant sur les prix du marché ; plusieurs difficultés apparaissent à ce niveau : par exemple pour les pays de l'Est le prix de marché n'a pas de référence précise, les infrastructures (batiments, locaux, etc...) ainsi que les ressources naturelles sont difficiles à évaluer ; la haute technologie est souvent surévaluée par le partenaire qui l'apporte et souvent les négociations présentent des aspects conflictuels sur ce point.
- endettement : les négociateurs doivent examiner les implications et les risques d'un ratio d'endettement élevé.
- les politiques financières de la JV, les taxes sur le profit seront-elles fixées par le pays local ? Comment ces profits seront-ils distribués ? Des capitaux et des profits pourront-ils être rapatriés par le partenaire étranger ?
- arrangements marketing : c'est ainsi que l'accord pourra permettre aux partenaires de commercialiser le produit dans certains mêmes marchés (dans leurs propres marchés et dans des marchés tiers) ou de commercialiser en commun sous une marque unique ou encore d'échanger des informations sur les ventes, le merchandising, le service après-vente, la distribution et les prix.
- transfert de technologie : ceci concerne des éléments tels que : le choix de la technologie, la durée d'exploitation, les modalités de paiement, les clauses de restriction, l'accès aux innovations et améliorations qui interviendront, les obligations de confidentialité, les assurances et garanties relatives au transfert de la technologie, l'utilisation de la marque et des noms.
- emploi et formation : les conditions de recrutement et de réemploi du personnel local, les problèmes liés à l'expatriation.

- mécanismes de contrôle : le contrôle sera-t-il attribué à des agences gouvernementales ou à un comité de direction de la JV ? , quelle sera la composition d'un comité de direction, quels seront les pouvoirs et les limites ?, quelles seront les instances intervenant dans le processus de prise de décision et quelles pourraient être les modalités de résolution des conflits ?. Le contrôle concerne aussi bien l'organisation et le fonctionnement de la JV que les contrats commerciaux, la protection de la technologie, les budgets, les prix, la politique marketing, la qualité, la comptabilité , les opérations financières et les systèmes d'audit.

A la suite de ces remarques relatives aux processus de pré-négociation et de négociation, l'UNCTC a proposé une liste très extensive des clauses pouvant (ou devant) figurer dans un contrat de JV. Vu la longueur de cette liste, nous l'avons simplifiée en regroupant les points mentionnés en quinze rubriques.

1. Définition et objectifs

- nature de la JV à savoir le champ d'activité, les limites et les possibilités d'extension du programme de production et de commercialisation et la durée de fonctionnement.
- définition de la JV (dénomination, etc...).

2. formation de la JV

- statut légal .
- contributions financières.
- intérêts mutuels des partenaires.
- possibilité éventuelle de transférer les droits à des tiers.

3. Contrôle et propriétés

- répartition des risques et des responsabilités.
- limitation éventuelle de ces responsabilités.

- modalités de répartition des profits/bénéfices.
- modalités du contrôle..
- évaluation et répartition des avoirs en cas de dissolution ou de terminaison.

4. Gestion

- droit de vote et mécanisme de la prise de décision.
- représentation dans le conseil d'administration ou comité de direction.
- pouvoirs des organes de direction.
- approbation des budgets, des plans d'immobilisation et de commercialisation.
- nomination du directeur général et des différents personnels.
- répartition des pouvoirs.
- comités techniques.
- participation des salariés.
- recommandations diverses.

5. Structure financière

- conditions et limitations d'emprunter ; limites d'endettement.
- apports liquides.
- apports en nature (incluant l'infrastructure, les machines et l'équipement).
- provenance du capital emprunté et termes de ces emprunts.
- garanties .

6. Politiques financières

- réserves, réinvestissement, nouvel endettement et remboursement des dettes.
- détermination et répartition des profits.

7. Recrutement et formation

- possibilité de réemploi des personnels locaux affectés à la JV et conditions d'emploi.
- modalités relatives au personnel expatrié.

- formation et éducation des futurs personnels.
- politiques de taxation sur les revenus salariaux des expatriés.
- mesures concernant les salaires, les conditions et les tarifs de rémunération pour le personnel local et expatrié.
- organisation des relations humaines au sein de la JV.

8. Accords sur les opérations de production

- études de faisabilité.
- définition de la production et des capacités correspondantes.
- infrastructure, sites et services publics obtenus ou accordés.
- acquisition de biens et services locaux.
- sélection et acquisitions de biens et services importés.
- installation de machines et de l'équipement.
- démarrage de la production.
- contrôle de la qualité.
- adaptation des quantités produites (baisse, arrêts, etc...).
- politique d'importation des équipements nécessaires et mesures concernant la maintenance.

9. Fiscalité

- détermination du revenu (brut et net), de coûts salariaux, de coûts de production, des coûts directs et indirects (y compris de recherche et développement).
- amortissement, dépréciation et évaluation des apports en nature.
- impôts sur les revenus/bénéfices.
- taux d'impôts.
- taux d'intérêt.
- taxes diverses (foncières, redevances, etc...).
- impôt sur les revenus du personnel expatrié.
- impôts indirects et droits de douane.
- primes, réductions et exemptions d'impôts ou de taxes.
- autres obligations fiscales (exemple : *royalties*).

10. Devises étrangères

- importation de devises.
- sortie de devises.
- détention d'un compte en devises à l'étranger.
- modalités de conversion des monnaies.
- taux de change.
- rémunération en devises du personnel expatrié.
- règlement, en devises, de certaines opérations (profit, capitaux, intérêts, etc...)

11. Assistance gouvernementale et garantie des droits

- communication de certaines informations.
- autorisations et approbations administratives.
- services et travaux d'infrastructure.
- droits d'exclusivité.

12. Transferts de technologie

- garanties.
- utilisation de brevets et de marques déposées.
- fixation des termes et de la durée du transfert.
- accès aux inventions.
- confidentialité.
- modalités de la RD locale.

13. Accords de marketing

- politique de prix, de distribution, de promotion, de transport et d'exportation.
- politiques commerciales (ventes, achat, service après-vente, etc...).
- connaissance des marchés locaux et étrangers.

14. Protection de l'environnement

- contrôle et protection de l'environnement (pollution, restauration).

15. Prévisions générales

- cas de force majeure.
- terminaison.
- droit appliqué.
- nationalisation.
- modalités de compensation.
- amendements aux statuts.
- renouvellement et extensions.
- arbitrage en cas de litige.
- résolution des conflits.
- choix du droit applicable en cas d'arbitrage.
- modalités juridiques locales.

Comme on le voit les aspects juridiques des JVs sont complexes et nécessitent pratiquement toujours la participation de spécialistes. Il est également clair que les listes proposées peuvent paraître trop extensives par le nombre et le détail des points soulevés. En fait, beaucoup d'expérience et de jugement sont nécessaires pour que le contenu des contrats de création soit adapté à chaque cas concret compte tenu des relations entre les partenaires, du contexte particulier (y compris les usages d'origine culturelle) et de l'importance (stratégique ou non, à enjeux élevés ou non, etc...) de la JV envisagée. Les contributions sur la théorie de la JV – que nous allons examiner dans le chapitre suivant vont mettre en évidence des principes et des problèmes qui donnent certains repères utiles. Nous verrons aussi qu'un modèle de négociation – en identifiant le rôle majeur de certaines variables – constitue un apport intéressant pour affiner le jugement et être mieux préparé à la prise de décision. Beaucoup d'auteurs et de professionnels insistent sur ce point : il est essentiel de bien comprendre le rôle des négociations initiales et les mécanismes de fonctionnement d'une JV pour améliorer ses chances de succès. Une bonne maîtrise des aspects contractuels est absolument nécessaire – elle n'est cependant pas, à elle seule, suffisante.

CHAPITRE II LA THEORIE DES JOINT-VENTURES

SECTION I - INTRODUCTION ET METHODOLOGIE

Bien que les Joint-Ventures - en tant qu'organisations économiques - ne soient pas un phénomène spécifiquement contemporain l'accroissement important de leur nombre et la différenciation de leur forme sont des tendances marquantes des deux ou trois dernières décennies (Chapitre I).

Ce développement s'est traduit par un intérêt des chercheurs et des praticiens pour les problèmes posés par ces organisations. Plusieurs thèmes majeurs se retrouvent à partir de ces nombreuses contributions : ouvrages, travaux de thèses et articles (1). Quel est le fondement de la formation de JVs [à la fois du point de vue micro-économique et méso-économique (2)] . Quelles sont les difficultés spécifiques de ces organisations ? Comment se pose le problème de leur "performance" et la dépendance de celle-ci (notamment en termes de fonctionnement) par rapport à des variables qui seraient explicatives ? Les JVs ont-elles enfin un cycle de vie caractéristique ?

Il est vrai que ces thèmes majeurs de la littérature ne sont pas les seuls : de nombreuses contributions étudient - par une approche statistique - le développement des tendances et certaines de leurs caractéristiques (pays des partenaires - parents, localisation des JVs créées, branches industrielles, etc.). Nous y avons fait référence dans le premier Chapitre et nous n'y reviendrons pas ici. De même les aspects sectoriels ont été évoqués dans ce même chapitre et nous n'y apporterons que des compléments occasionnels.

(1) Parmi les ouvrages certains ont incontestablement marqué de leur empreinte la théorie et la pratique des JVs. Dans ce chapitre nous nous sommes basés essentiellement sur les ouvrages suivants qui, mis en commun, nous paraissent fournir l'essentiel de "l'état de l'art" actuel : Contractor et Lorange (1988), Harrigan (1985, 1988), Killing (1983, 1988) et Lewis (1990). Le premier ouvrage contient une série de contributions qui embrassent l'ensemble des aspects de la problématique des JVs. Harrigan et Killing peuvent - à plusieurs égards - être considérés comme des pionniers du développement théorique. Lewis est probablement à l'heure actuelle (fin 92) l'un des auteurs les plus complets sur les JVs, surtout du point de vue des applications et des recommandations pratiques. Parmi les thèses, il faut mettre à part celle de Garrette (1991) qui - bien que concernant les alliances en général - couvre de nombreux points pertinents pour les JVs. Enfin une liste des principaux articles sur les JVS (notamment les travaux de Doz) figurant dans la bibliographie.

(2) C'est-à-dire en prenant en compte les structures et tendances sectorielles.

Enfin nous n'évoquerons que brièvement les aspects juridiques tout en reconnaissant leur extrême pertinence pratique ; mais cette approche juridique a sa propre logique qui mérite d'être traitée à part (3).

Nous avons détaché des contributions étudiées deux approches qui, en raison de leur intérêt direct pour la Thèse, ont paru justifier des développements séparés et plus détaillés : les approches typologiques, d'une part, qui font l'objet du chapitre suivant (Chapitre III) et les approches monographiques, d'autre part, étudiées dans le Chapitre IV. Dans ces deux chapitres des illustrations sélectives - les unes empruntées à la littérature et les autres dérivées directement de nos travaux - permettent de construire l'arrière-plan du modèle proposé dans la deuxième partie.

Le modèle que nous avons élaboré et testé - comme il est expliqué dans cette deuxième partie - part d'une vue d'abord "intuitive" du problème auquel nous nous intéressons : les négociations de formation des JVs. Il fallait donc interroger d'abord la littérature portant sur l'état de l'art en général, les typologies (mettant en évidence des variables discriminantes) et les enseignements des cas vécus (par l'intermédiaire de témoignages ou d'enquêtes), et ceci pour procéder à une première sélection des variables susceptibles d'être opératoires.

Les trois chapitres (II à IV) forment ainsi le fond disponible à partir duquel a été construite notre démarche initiale. Au cours de celle-ci nous avons pu constater que, si la littérature était abondante sur le problème des alliances en général et des JVs en particulier, très peu d'éléments pertinents existaient en ce qui concerne spécifiquement les négociations de formation de JVs. Notre recherche aborde par conséquent un terrain relativement peu exploré. Mais il était essentiel de le situer d'abord dans cette perspective plus large qui va maintenant être abordée.

(3) Nous n'excluons cependant pas ces aspects dans la mesure où ils rejoignent des considérations pratiques (voir notamment chapitre I, section IV).

I.1. Les axes fondamentaux de la recherche sur les JVs

Beaucoup de travaux sur les JVs se situent dans une démarche plus large qui est celle des stratégies d'alliances ; la JV est considérée comme une modalité particulière de ce phénomène important du contexte économique contemporain. La tâche d'exploration avait donc une double exigence : extraire des travaux sur les alliances ce qui se révélait être pertinent pour les JVs et identifier les travaux plus spécifiques aux JVs proprement dites. Ce travail supposait acquise une définition précise de la JV permettant de la positionner sans ambiguïté dans le continuum des alliances (Chapitre I).

S'il fallait donc être prudent dans l'application des "principes" des alliances aux JVs, il n'en demeure pas moins qu'alliances et JVs appartiennent bien à une même problématique de fond. Une telle problématique est fondée sur les mêmes courants théoriques fondamentaux. Ceux-ci conduisent à définir trois axes principaux à partir desquels s'organisent les réponses aux questions dont il a été fait mention dans l'introduction de ce chapitre et tout particulièrement celle relative aux interrogations suivantes : "Pourquoi les firmes adoptent-elles cette forme d'organisation ? Quelle en est l'efficacité ? Et quelles en sont les contraintes de fonctionnement ?"

Les trois axes mis en évidence par la théorie sont respectivement la minimisation des coûts, le comportement stratégique et le courant organisationnel. Dans la section suivante l'accent sera mis, par contraste, sur les courants empiriques à finalités souvent normatives.

Comme le soulignent Dussauge et Garrette (1991) ; (4) "la référence théorique principale en matière d'alliances est la théorie des coûts de transaction et, en particulier, les travaux de O.E. Williamson" (p. 6). Outre que cette référence permet la construction d'une typologie intéressante en matière de JV (5), elle fournit le soubassement d'analyses sur la raison

(4) Dussauge P. et Garrette B. (1991). Alliances stratégiques : mode d'emploi. Revue Française de Gestion. Sept.-Octobre 91. pp. 4-18.

(5) Il s'agit de la distinction entre "JVs d'échelle" et "JVs de complémentarité". Voir Chapitre IV.

d'être des JV et de ses contraintes en termes de fonctionnement, de durée et d'efficacité. Rattachée à la théorie des coûts de transactions, la JV (comme l'alliance) représente une "institution" économique dont la raison d'être repose sur la minimisation des coûts. Ceux-ci sont la somme des coûts de production et des coûts de "transactions" - en d'autres termes les coûts de surveillance, de contrôle et de fraude (observés à partir des conditions susceptibles de les produire : degré de spécificité des actifs, degré d'incertitude et fréquence des transactions). Par opposition à d'autres formes d'organisation la JV possède à cet égard des attributs organisationnels particuliers qui permettent de minimiser les coûts de transaction grâce notamment aux droits de propriété et de contrôle qui lient les partenaires. L'investissement commun crée une situation d'"otages mutuels" (6), tandis que le droit de surveillance réduit normalement les risques de "trahison"(7).

Cette base théorique se révèle féconde dans la mesure où elle permet d'explicitier certaines interrogations sur la raison d'être des JVs, telles que : pourquoi une firme préfère-t-elle créer une JV plutôt que de recourir au marché (il s'agit d'un problème d'internalisation) ? Pourquoi une firme se contente-t-elle d'un droit de propriété limité ? [moins de 100 %] (il s'agit d'un problème d'indivisibilité et en ce qui concerne l'alternative de la fusion, d'un problème d'environnement juridique ou économique). De même la théorie de minimisation des coûts a permis de développer des concepts importants pour la compréhension du fonctionnement des JVs : tels sont, par exemple, les concepts de configuration ; de symétrie / asymétrie ; de "loyauté mutuelle" ("forbearance"), ce dernier concept étant lui-même à la base d'études importantes sur l'incertitude et le risque associés aux JVs, sur l'engagement réciproque des partenaires, sur la confiance, sur le rôle

(6) Kogut (p. 175) dans Contractor et Lorange (1988).

(7) Kogut montre à cet égard la différence entre JV et acquisition : celle-ci donne évidemment des droits (supérieurs) à la JV en termes de propriété et de contrôle mais il peut exister des limites juridiques d'une part et des facteurs de différenciation d'autre part qui font préférer la JV (op. cit.) p. 175.

des différences culturelles et ou sur celui de l'insertion dans des réseaux (8).

Un second courant est celui du "comportement stratégique" : la JV est choisie comme modalité (par rapport à des solutions alternatives) non parce qu'elle permet de minimiser les coûts, mais parce qu'elle représente la solution la plus propice - dans la situation concernée - à maximiser les profits (que ce soit directement ou pour des motivations stratégiques, lesquelles peuvent être de nature assez diverse) (9). Cette approche a posé la question de la nature "collusive" des alliances en général, la JV étant, dans ce cas, un cas particulier d'une situation plus générale (10).

Enfin le troisième courant est dit "organisationnel". Alliances et JVs sont créées parce qu'elles donnent à des firmes les moyens de transférer des compétences. Or ce transfert est un phénomène pour lequel le marché peut ne pas être la formule la plus efficiente en raison de la complexité organisationnelle des firmes concernées ; une telle complexité limite les possibilités de transférer et d'imiter (par exemple par la cession de licences) les procédures et les routines formalisées mais surtout "tacites" de l'organisation disposant des compétences et qui sont à la base des savoir-faire. Outre l'intérêt spécial de ce courant pour l'analyse des JVs axées sur la recherche-développement et la haute technologie, cette approche a une portée plus générale, en mettant en évidence les dimensions de compétences (liées aux actifs ou aux savoir-faire), d'organisation des tâches et d'une manière plus générale celle de la mise en oeuvre de la coopération inter-firmes.

Les trois courants qui viennent d'être décrits forment la base fondamentale de la théorie des JVs. Il est à noter qu'ils sont plus complémentaires qu'exclusifs. Grâce à leur apport la problématique des alliances et des JVs a pu s'inscrire dans le champ des théories les plus récentes d'inspiration

(8) Sur tous ces points, voir Buckley et Casson dans Contractor et Lorange (op. cit.) pp. 31-53.

(9) Voir sur ce point notre premier chapitre (section IV, Tableau I.3) où sont exposés les motifs de création de JVs, lesquels sont souvent de nature stratégique (bien qu'il soit approprié de distinguer à cet égard les motivations purement stratégiques et les motivations plutôt "opportunistes").

(10) Cf. Dussauge et Garrette (op. cit.) p. 6.

économique ou managériale. Par rapport aux problèmes concrets de création de fonctionnement et de durée des JVs, ces approches théoriques ont été surtout utiles comme points de départ et comme exigence méthodologique des recherches entreprises dans ce domaine ; elles ont ainsi donné lieu aux études empiriques dont il va être maintenant question un cadre de référence solide et précieux. La pertinence des variables choisies pour expliquer les phénomènes concrets des alliances et des JVs se trouve ainsi confrontée à leur cohérence vis-à-vis de paradigmes plus généraux. Outre l'éclairage de la perspective qu'ils donnent ces apports théoriques permettent donc d'encadrer les problèmes étudiés avec plus de solidité et de rigueur.

I.2. L'apport des approches empiriques et "normatives"

Nous étudierons cette question en examinant les principaux apports de ces approches sous certaines rubriques telles que :

- la différence entre JVs et alliances
- les raisons d'être de création de JVs
- leur opportunité et leurs limites en fonction de leurs difficultés inhérentes
- le processus de leur formation
- les facteurs critiques de succès et le choix des variables pertinentes, notamment en termes de fonctionnement

1.2.1. La différence entre JVs et alliances

Quand les auteurs abordent la définition des alliances ils tendent à souligner la grande variété des formes possibles, ce qui les conduit souvent à proposer des gradations fondées sur des critères tels que le degré de dépendance, le domaine, la durée et la participation à la direction stratégique (voir chapitre I, section II.1. [Tableau I.1.] et section II.2. [Tableau I.2.]). La Joint-venture apparaît alors comme une sous-catégorie de cet ensemble. Il est vrai que les frontières dessinées par les auteurs pour définir la configuration d'une JV ne sont pas toujours identiques et l'on se trouve devant des définitions plus ou moins extensives. Nous avons - pour notre part - opté pour une définition nettement restrictive (section III).

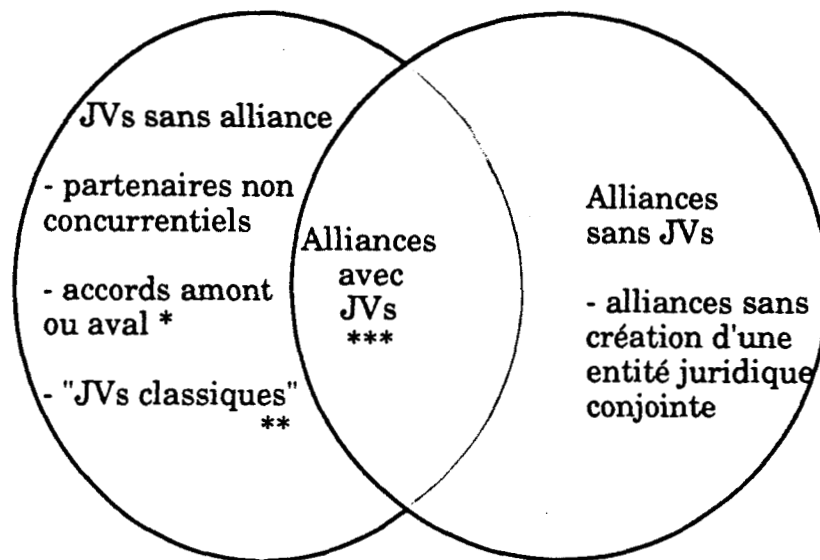
Une des meilleures présentations de la différenciation entre JV et alliance est celle proposée par Garrette dans sa thèse doctorale (1991, op. cit.). Pour Garrette l'alliance stratégique est une modalité spécifique qui combine coopération et compétition : elle prend la forme "d'accords conclus et gérés conjointement par des firmes concurrentes (ou potentiellement concurrentes) dont aucune n'abandonne son autonomie de décision et qui choisissent de mener à bien un projet et une activité spécifique en

coordonnant les compétences, moyens et ressources au lieu de s'affronter sur le marché dans le cadre d'une stratégie concurrentielle classique sur l'activité en question ou de fusionner ensemble ou procéder au transfert total de l'activité concernée d'une firme à l'autre". Définies de cette manière les alliances incluent des JVs mais il peut exister aussi des JVs sans qu'il y ait alliance (il y a JV dès que l'activité en question est gérée de façon autonome et donne lieu à la création d'une entité juridique distincte).

On peut ainsi trouver trois situations :

- il peut y avoir alliance sans création de JV quand l'accord ne prévoit pas d'entité juridique distincte ou quand il concerne une filiale existante dont le capital n'est pas partagé ,
- à l'inverse il peut y avoir une JV sans alliance quand les partenaires ne sont pas en situation de concurrence ou participent à des activités très éloignées (l'exemple donné étant celui de Bouygues et IBM sur les "immeubles intelligents") quand il s'agit d'accords (prenant certes la forme d'une entité juridique) dans des relations amont ou aval interfirmes ou quand il s'agit de ce que l'auteur appelle des "JVs classiques", c'est-à-dire des montages juridico-financiers entre sociétés multinationales et partenaires locaux,
- enfin il peut y avoir à la fois alliance et JV quand les caractéristiques propres à la JV correspondent aussi à celles d'une alliance (telle que définie ci-dessus), la JV n'étant alors qu'une parmi d'autres modalités et n'englobant pas tous les aspects du partenariat (l'exemple cité étant le GIE Airbus Industrie dans l'alliance Airbus).

Cette visualisation du rapport entre l'alliance et la JV montre bien la relation entre ces deux concepts, la JV ayant des spécificités (nous en avons retenues trois dans notre propre définition du chapitre I) qui lui donnent une place à part dans l'éventail très étendu des alliances et peuvent même s'inscrire en dehors d'une alliance. C'est ce que montre très clairement le schéma suivant emprunté à l'auteur (thèse, p. 198, 1991).



* mais beaucoup d'accords amont ou aval (relations accords entre clients et fournisseurs en sous-traitants) ne prennent pas la forme de JVs

** JVs créées entre grandes entreprises multinationales et partenaires locaux (PVD ou économies socialistes)

*** • JVs entre concurrents

- alliances / partenariats englobant une JV parmi d'autres modalités

I.2.2. Les raisons d'être de la création de JVs

Les théories générales dont il a été question dans la section II.2. donnent une explication "rationnelle" de la création des JVs : le point central de ces courants théoriques est que, compte tenu des difficultés inhérentes au fonctionnement des JVs et de la constatation empirique des nombreux échecs observés, il est nécessaire de pouvoir expliquer le choix - statistiquement démontré - de la modalité de la JV par rapport aux formes alternatives d'organisation économique.

Par rapport à cette problématique plusieurs recherches ont été entreprises par des approches descriptives ou à partir de la construction de typologies. Descriptivement il s'agit d'inventorier - à partir de l'observation des faits - les "motivations" du choix de JV. Comme nous l'avons montré dans le Chapitre I ces "inventaires" font état de motivations assez nombreuses et d'ailleurs diverses (rappelons à cet égard "l'inventaire" de Contractor et Lorange [1988, p. 10] mentionnant pas moins de sept catégories de motivations ventilées en vingt-deux items ou celui - plus synthétique - de Lewis [1990, pp. 29-48] se référant aux alliances stratégiques mais pouvant s'appliquer pari-passu aux JVs).

Le problème des motivations conduisant à la création des JVs peut être également abordé dans une perspective typologique. Des typologies - comme celles décrites dans le Chapitre III (11) - sont fondées sur la recherche de variables discriminantes : or, soit celles-ci définissent d'emblée des variables de motivation, soit les catégories mises en évidence par la typologie renvoient directement ou indirectement à celles-ci.

L'objet de cette sous-section est donc de compléter ces différents apports - traités ailleurs - par la prise en compte d'approches que

(11) Dans ce Chapitre III nous faisons état des principales typologies existantes notamment celles de Garrette (1991) qui bien que concernant les alliances sont aussi largement applicables aux JVs.

l'on peut considérer comme complémentaires. Outre celle de Root (12) une illustration intéressante est celle de Kogut et Singh (dans Contractor et Lorange, pp 178) qui, à partir de 108 JVs créées de 1981 à 1984 par des firmes "étrangères" aux E.U., s'efforcent d'identifier les variables déterminant ce choix par rapport à une solution d'acquisition ou de création de nouvelle entreprise. Le modèle retient six variables : la taille du parent étranger (c'est-à-dire non américain), l'intensité du facteur RD, l'intensité du facteur marketing, le taux de croissance de la branche et le taux de concentration de la branche concernée. Le modèle montre que le choix d'une JV par opposition aux deux autres modes comparés est d'autant plus probable que sont réunies trois conditions : un facteur de taille (taille élevée du partenaire U.S.), intensité du facteur RD et - moins nettement - taux de croissance élevé de la branche.

Ces résultats sont conformes aux enseignements des théories générales. Kogut et Singh montrent qu'ils complètent toute une série d'études - aux résultats médiocres - sur le choix de JVs, fondées sur la recherche - comme facteurs déterminants de création de JVs - de variables telles que l'expérience acquise, la taille, la diversification, la différenciation de produits, le type d'actifs concernés (la motivation pour créer une JV plutôt qu'une forme alternative étant alors le risque d'érosion ou de diffusion d'actifs stratégiques ou "intangibles" tels que technologie, marques, qualité, etc), la coordination intra-firme, les caractéristiques structurelles de la branche et les facteurs de nationalité.

En résumé théories générales et approches descriptives semblent avoir réussi à bien cerner le problème des motivations de création de JVs, bien que les déterminants de choix soient nettement mieux

(12) Root (dans Contractor et Lorange, pp. 69-80) situe les raisons d'être de la création de JVs dans une approche économique de coûts / bénéfices. Il propose également d'utiliser des concepts tels que "quasi-intégration".

connus au niveau micro-économique qu'à un niveau plus large, notamment au niveau méso-économique (tel que celui illustré par Kogut et Singh).

1.2.3. L'opportunité des JVs et leurs limites en fonction de leurs difficultés inhérentes

Créer une JV avec un (ou plusieurs) partenaire(s) est - comme pour la formation d'une alliance - une décision qui n'est pas de l'ordre des tâches simplement routinières. La décision est même souvent plus délicate que dans le cas des alliances. Car si la création de la JV répond - pour les sociétés-mères - à un certain nombre d'objectifs (dont elle est censée faciliter la réalisation) elle pose dès le départ des problèmes délicats. Ce sont ces problèmes qui fixent aux JVs des limites et posent des conditions préalables de réalisation. En outre, la JV n'est qu'une modalité parmi d'autres solutions possibles pour réaliser ces objectifs : la décision de la préférer à ces alternatives suppose que ses mérites aient été reconnus comme étant supérieurs à ces autres modalités. Difficultés spécifiques, conditions préalables de réalisation et avantages comparatifs constituent les trois facettes du problème de l'opportunité et des limites de la création de JVs.

Les difficultés propres à la création d'une JV

Killing énumère cinq difficultés propres à la JV :

- la probabilité d'un niveau assez élevé de friction entre les partenaires. Ceci résulte d'une double caractéristique : la JV est une entité distincte et organisationnellement structurée ; elle est donc du point de vue des "parents" plus complexe qu'un contrat et moins malléable que, par exemple, une alliance ; d'autre part elle met en présence - dans la stratégie et la gestion - des intérêts, des priorités et des styles qui même s'ils comportent une dose (qui peut être élevée) de caractère commun n'en sont pas moins nécessairement en partie différents, sinon parfois divergents ;

- la JV est une création dont il est souvent difficile de prévoir les aléas. Elle s'accompagne d'une nécessaire grande tolérance pour l'incertitude ; ce point est développé plus loin ;

- quelle que soit la modalité retenue en termes de partage du capital et du pouvoir, la JV fait souvent courir le risque d'un déplacement des avantages en faveur d'un parent au détriment de l'autre, soit (rarement) que ce déplacement soit prémédité et explicite, soit (plus fréquemment) qu'il résulte de l'évolution des hommes et des faits ;

- le partage des avantages pose - au-delà du problème classique du rapport des forces - la question éminemment délicate de "l'équité" dans l'attribution des fruits de la valeur commune créée. Cette notion - déjà suffisamment fuyante au départ - devient encore plus incertaine avec le passage du temps ;

- enfin il n'est pas de JV sans apport humain ; or, que ce soit dans les organes de direction (Conseil d'Administration, Direction Générale) ou dans le système opérationnel (fonctions, exécution), les sources de conflit se trouvent multipliées par le nombre des relations mises en cause. Celles-ci font intervenir, par exemple, dans une JV à deux partenaires une superposition de réseaux en partie concurrents : ceux ayant leur origine dans la JV elle-même, ceux liant celle-ci aux "parents" et ceux s'établissant entre les deux "parents" eux-mêmes.

Pour toutes ces raisons Killing se montre assez réticent sur la formule de la JV. Il en déduit une série de propositions, les unes en termes de conditions préalables exigées, les autres en termes de préconisations pour l'entreprise envisageant la création de JV.

Si Killing considère l'opportunité de créer une JV comme plutôt restreinte, Jordan Lewis se montre plus ouvert tout en insistant - lui aussi - sur la nature des difficultés inhérentes à la JV. Mais

son attitude repose sur la distinction (implicite dans son ouvrage) entre les JV_s coopératives - celles sur lesquelles il centre ses analyses - et les JV simplement opportunistes.

Celles-ci résultent d'une décision plus ponctuelle que stratégique ; elles ont un objet plus limité et ne se situent pas dans une perspective de moyen ou de long terme ; leur création peut être même subie plutôt que choisie (car pour au moins l'un des parents, il n'y a guère d'autre choix - par exemple, pour accéder à un marché protégé ou pour répondre à l'évolution d'une technologie ou d'un marché). Cette typologie de base - dont notre étude montre la pertinence - et l'accent mis sur les JV "coopératives" ou "stratégiques" lui font édicter une série de principes qui recouvrent assez bien les recommandations de Killing. Cependant, alors que celui-ci pense surtout en termes de contre-indications à prendre en compte, Lewis préconise plutôt un certain nombre de comportements à respecter.

C'est ainsi que pour Killing une JV n'a de sens que s'il est permis d'escompter dès le départ un retour sur investissement très élevé et si le problème à résoudre - et pour la solution duquel la JV a été créée - ne relève pas simplement du court terme (13). Dans le cas contraire il serait préférable de recourir à des solutions comme des accords de licence, des contrats de management ou des montages financiers appropriés ; si une JV était malgré tout envisagée, celle-ci devrait alors être conçue comme une forme particulière de gestion de projets (14) à durée limitée - et si possible courte ; à tout le moins les clauses de terminaison devraient être étudiées avec soin (15).

(13) Manque de connaissance d'un marché, ressources financières insuffisantes, pénétration rapide d'un marché à partir d'un système de distribution existant (Killing, p. 120).

(14) Une formule qui peut alors être utilisée est la "fade out" JV qui cependant n'est pas d'usage très courant sauf en cas d'exploitation minière (Killing, p. 121).

(15) Par exemple, la clause d'achat / vente ("shot gun buy / sell agreement") par laquelle le prix proposé par un partenaire sert de base pour le choix de la partie soit à l'acquisition, soit à la vente des parts de la JV.

Killing préconise d'autre part une longue période de prise de connaissance mutuelle quand les partenaires n'ont pas déjà eu l'occasion de travailler ensemble ; comme autre préconisation, il estime que doivent être évitées les JV dont les parents auraient une taille différente (16).

Ces limitations étant précisées et le principe de la création décidée, se pose alors une autre série de problèmes, ceux relatifs aux conditions de fonctionnement. La détermination de ces conditions forme d'ailleurs une part importante des négociations intervenant dans la création de la JV (voir ci-dessous les paragraphes consacrés au processus de création et à la diversité des formes de JV).

Les conditions préalables de la création d'une JV

Par rapport à l'analyse précédente, Jordan Lewis propose une généralisation (qui vaut aussi pour les alliances) sous la forme de trois conditions fondamentales qui ne souffrent aucune exception :

- la JV n'a de raison d'être que si elle contribue - par la combinaison des forces apportées par les partenaires - à améliorer le positionnement stratégique de chacun des parents ;
- la JV ne doit réunir que des partenaires compatibles ;
- et enfin les sociétés parentes doivent accepter de s'engager résolument en vue du succès de la JV envisagée.

(16) Lewis semble souscrire aussi à cette recommandation mais il n'en souligne pas moins de nombreuses exceptions possibles (par exemple, dans le cas de Genencor - J.V. créée entre Corning et Genentech - la différence de taille n'a pas été un obstacle à sa réussite, Genentech apportant l'expertise spécialisée et Corning l'expérience managériale et la majorité du capital). Lewis (op. cit.).

Cette généralisation - dont chacun des termes est étudié en détail par l'auteur (17) - montre que les perspectives des deux principaux auteurs sur la JV sont à la fois convergentes et divergentes. L'un met plutôt l'accent sur les conditions restrictives, en d'autres termes sur les circonstances qui sont autant de contre-indications pour créer une JV ; l'autre, à l'opposé, insiste sur les conditions positives qui permettent d'envisager la création d'une JV : le renforcement de la position stratégique de l'entreprise - parente, la compatibilité des partenaires et l'engagement résolu de chacun. Ainsi Killing signale surtout les dangers de JVs mal conçues - notamment dans le cas de JVs simplement "opportunistes" - tandis que Lewis se montre plus favorable à la création de JVs sous la réserve du respect de plusieurs principes fondamentaux qui s'appliquent, en particulier, aux JVs "coopératives" ou "stratégiques".

(17) Le principe de **renforcement stratégique** exige que la JV soit envisagée dans une perspective de marché et que la combinaison des forces propres à chaque partenaire soit possible et appropriée ; la JV ne doit pas altérer l'indépendance de la société créatrice ; les ressources pour faire fonctionner la JV doivent exister préalablement (notamment au plan des ressources humaines) ; les facteurs externes (législation, infrastructures, etc...) doivent être pris en compte. Le principe de **compatibilité** exige une connaissance suffisante du milieu humain du (ou des) partenaire(s) éventuels, appuyée si possible sur des relations au plus haut niveau. La compatibilité concerne une certaine identité des cultures (valeurs, normes, pratiques). Les systèmes de décision ne doivent pas être trop éloignés ou sinon leur compatibilité doit être étudiée. La connaissance approfondie d'un partenaire futur implique que les créateurs de la JV soient réciproquement informés des expériences passées de chaque firme en matière de coopération. Le principe de compatibilité conduit à conseiller des approches progressives avant de se lancer dans des innovations radicales. Enfin le principe d'**engagement** implique que la décision de création bénéficie dans chacun des "parents" d'un soutien actif, voire enthousiaste et cela aussi bien aux niveaux opérationnels que politiques. J. Lewis préconise le soutien du projet par des "champions" dans chaque firme. La motivation qui aboutit à l'engagement ne peut exister que si la JV est susceptible de contribuer aux objectifs propres de chacun des parents (ce qui pose d'ailleurs le problème de la fixité de ceux-ci ainsi que des changements dans l'environnement).

Ces trois principes ont été clairement respectés pour les JV performantes - et ignorées par les autres - dans les quelque quatre-vingts cas étudiés par l'auteur ; ils sont à la base des politiques de création de JV, devenues constantes dans les sociétés qui sont actuellement reconnues comme particulièrement performantes dans ce domaine, c'est-à-dire parmi les entreprises étudiées par l'auteur (essentiellement américaines) : Corning, Dow Cheminals, G.E. et Ford. Il est à noter que parmi les JVs étudiées figure - parmi celles considérées comme particulièrement performantes - CFM International, une JV formée par G.E. et Snecma pour le développement et la construction de certains moteurs d'avion.

Les difficultés propres aux JV et les conditions préalables à leur création posent donc pour l'entreprise envisageant cette initiative une question d'opportunité.

La question de l'opportunité

La JV envisagée sera-t-elle en mesure de surmonter ces difficultés et remplira-t-elle les conditions spécifiées ? Mais là ne s'arrête pas le problème du choix. Il faut aussi que la JV apparaisse comme la meilleure option parmi l'éventail assez large des choix possibles :

- Les objectifs recherchés ne pourraient-ils pas être mieux atteints (moindre coût, probabilité plus grande de succès, avantages directs ou indirects plus importants) par une initiative de croissance interne ou externe ?

- Parmi les variantes de formes d'alliance la formule de la JV se révèle-t-elle supérieure à une alliance informelle ou contractuelle ? Ou à une simple participation ? A la participation à un réseau ?

Chacune de ces formules - qu'il faut mettre en concurrence - a des avantages et des inconvénients dont le solde dépend le plus souvent des circonstances propres à chaque cas étudié. Néanmoins les auteurs proposent quelques considérations générales à partir de variables telles que l'étendue du champ d'activité envisagée, la relation entre l'activité envisagée et celle existant dans chacune des organisations concernées, la durée prise en compte et les exigences de contrôle aux niveaux opérationnels et politiques.

On peut résumer quelques-unes de ces études comme suit :

- L'avantage comparatif le plus important d'une JV est qu'elle permet - si elle est bien conçue - de combiner des forces tirant leur origine dans au moins deux entreprises tout en respectant l'indépendance respective des créateurs. La JV est ainsi susceptible de mobiliser des ressources plus nombreuses et atteindre des

objectifs plus étendus et exigeants que de simples contrats ou alliances limitées. D'autre part, grâce aux modalités du contrôle mis en place (qui doivent néanmoins être adaptées au degré d'autonomie laissée à la JV), la JV offre une capacité d'influence et une flexibilité plus grande que ce qui peut être obtenu par une simple participation minoritaire.

- La JV est une formule susceptible d'une grande variété de formes aussi bien en ce qui concerne les domaines (production, commercialisation, R & D, etc...) que les modes de "gouvernance".

- Dans certains cas la JV est le passage obligé pour une coopération internationale interfirmes, par exemple en fonction de législations restrictives ; mais il est vrai que cet "avantage" - plus subi que choisi - pose des problèmes différents de ceux auxquels sont confrontés les JV stratégiques.

Les études empiriques relatives au thème général de l'opportunité a donc conduit les auteurs - à partir d'expériences répertoriées et des analyses correspondantes - à poser les bases du choix de la JV comme une modalité particulière de coopération interfirme. Ce choix, nous l'avons vu, doit tenir compte des difficultés propres à la JV, de certaines conditions préalables à satisfaire et des avantages comparatifs que la formule peut apporter au créateur en fonction de ses objectifs et des circonstances concrètes.

Les limites de la JV : risques et protection contre les risques

La question de l'opportunité des JVs se complète nécessairement d'une interrogation sur ses limites. Le point capital de cette exploration est la question de la protection des intérêts propres des partenaires. De ce point de vue la JV interpelle les partenaires de la même manière générale que s'il s'agissait d'une alliance, mais en raison de la création d'une entité commune elle oblige ceux-ci à se montrer particulièrement vigilants.

Une JV - comme une alliance - a comme caractéristique d'augmenter l'interdépendance mutuelle de ses membres. Il s'agit donc de combiner cette plus grande dépendance avec l'autonomie propre de chacun des partenaires. L'interdépendance accrue peut être la source de synergie dans la mesure où elle n'aboutit pas à une perte - rapide ou lointaine - de l'indépendance de l'entreprise. Si la JV (ou l'alliance) a pour objectif (le plus souvent caché) - ou pour résultat parfois non prévu - de réduire l'indépendance du (ou des) partenaires, ceci pose d'évidence un grave problème stratégique : la JV (ou l'alliance) n'est alors qu'une variante d'une opération d'absorption ou de fusion sans en avoir la transparence. La question de la protection des intérêts propres est donc cruciale pour les créateurs d'une JV (ou d'une alliance). Elle a des prolongements importants - du point de vue pratique - sur les aspects de fonctionnement, de gestion et de stabilité, problèmes qui sont examinés dans la sous-section suivante. D'un point de vue général et plus théorique elle s'inscrit dans la problématique de la coopération - compétition qui a pris récemment une importance renouvelée (y compris dans la théorie de la négociation) à la suite, en particulier, des derniers travaux d'Axelrod (1984).

Jordan Lewis (op. cit., p. 51) résume sa position dans la citation suivante : "L'indépendance est en partie fonction de la capacité de l'entreprise à compter sur les autres ; la dépendance mutuelle de G.E. et de SNECMA, par exemple, a augmenté avec le temps (...). Cependant, même la relation la plus durable ne peut pas être un substitut des compétences propres". Celles-ci doivent être maintenues à la fois pour le succès de l'alliance et pour le développement propre de l'entreprise. L'entreprise doit conserver sa capacité de créer une valeur unique pour les clients. Ce principe exige donc que, dans le cadre de l'alliance (ou de la JV) l'entreprise conserve intacte son "coeur" de compétence, "ses compétences-pivots" et qu'elle limite sa dépendance à ce sur quoi elle peut réellement compter.

Maintenir intact le "cœur" de compétence implique que l'entreprise soit consciente des dangers d'érosion qui pourraient apparaître dans des circonstances telles que les suivantes :

- réduction consécutive à l'alliance (ou à la JV) de son efficacité, stagnation technologique, abandon (à la suite de l'alliance ou de JV) de certaines lignes prometteuses ;
- limitation des pouvoirs de décision ;
- acquisition par le partenaire de savoir-faire critique ou de l'accès au marché ;
- diversion de ressources ;
- dysfonctionnements organisationnels.

Il y a donc des risques - et limites - à une alliance et plus particulièrement à une JV. Mais le partenaire de l'alliance ou de la JV dispose de moyens pour maîtriser ces risques. Les préconisations concrètes de Lewis sont à cet égard au nombre de neuf :

1. Sauvegarder l'image, la performance et le prix des produits (18).
2. Conserver le contrôle de l'accès au marché dans le cas où ceci constitue une force critique de l'entreprise (19).
3. Transférer le savoir technique ou la production pour des produits "critiques" quand le risque existe que ces transferts joueront à la manière de "chevaux de Troie" (perte du contact avec le client, "détournement" de marché, etc.) (20).

(18) Par exemple en matière de politique de prix, de qualité, de garanties et autres conditions de vente pour les produits affectés par l'alliance ou la JV. Il en est de même des spécifications.

(19) Par exemple Corning opère différemment selon l'importance plus ou moins critique de son lien avec le marché : les modalités d'accès sont très différentes dans Iwaki Glass (JV de Corning avec Asahi) et dans les alliances de Corning avec Toshiba ou Sony (Lewis, p. 54).

(20) Voir Doz Y., Hamel G. et Prahalad C.K. (1985) qui ont étudié ce problème, en particulier dans le secteur des produits électroniques de grand public.

4. Sauvegarder la technologie "critique" et protéger les secrets. Ne transmettre que les résultats d'application, non la recherche critique de base ; s'il s'agit d'une technologie jugée "non-critique" le partage des connaissances peut être envisagé sous certaines conditions (confiance dans le partenaire, limitations des domaines d'application, etc.).

5. Ne pas "geler" les options de croissance : d'où la nécessité de ne pas perdre le contrôle du marché et de limiter éventuellement les effets de l'alliance (ou de la JV) dans le temps.

6. Préserver la culture et les forces de l'organisation.

7. Maîtriser les processus respectifs d'apprentissage.

8. Ne pas compromettre l'équilibre financier de l'entreprise (notamment en raison de l'endettement).

9. S'assurer de la qualité de la relation.

La JV - comme modalité particulière d'une alliance - est donc une recherche entre opportunités et limites, risques et protection contre ces risques. Mais cette recherche est singulièrement compliquée par l'existence de l'incertitude.

Le problème de l'incertitude

Toute alliance entraîne pour les partenaires des engagements réciproques ; les risques qui en découlent sont aggravés par l'existence inévitable d'incertitudes concernant l'avenir. Le problème de l'incertitude a une double implication pour les partenaires potentiels : ils doivent être identifiés et évalués dans la mesure du possible et ensuite il s'agit de concevoir l'accord d'alliance ou de JV en fonction de cette double démarche.

Les sources d'incertitude - en terme d'une alliance ou d'une JV envisagée - peuvent être d'origine externe ou interne⁽²¹⁾. Qu'elle

(21) Voir J. Lewis, op. cit., pp. 91-108.

porte sur une production existante ou nouvelle, la mise au point et les applications d'une recherche, l'organisation ou la mise en commun d'un réseau de distribution ou sur tout autre objet l'activité et la performance future de la JV seront dépendantes de l'évolution de l'environnement économique futur. Or celle-ci est en partie imprévisible tant les composantes qui l'affectent sont nombreuses, complexes et interactives. Outre ces variables de caractère macro-économique ou fonction de données politico-sociales, le comportement des acteurs intervenant sur le marché est lui aussi source d'incertitude. Deux autres sources externes d'incertitude concernent les actions des tiers, notamment celles des rivaux et celles des pouvoirs publics dont la politique peut changer mais plus précisément dont certaines initiatives peuvent affecter directement la JV.

Les incertitudes sont également nombreuses en ce qui concerne le fonctionnement envisagé de la JV et notamment les comportements futurs des partenaires. Il se peut que les objectifs mais aussi les règles de fonctionnement n'apparaissent pas d'une manière suffisamment claire ou qu'ils soient systématiquement flous pour que les anticipations de chacun en soient faussées par la suite ou que les interprétations respectives divergent ; de même il est toujours difficile d'évaluer exactement la valeur réelle des contributions respectives futures ; nul ne peut être certain au moment de l'accord de la longévité des principaux responsables impliqués dans la conception, les négociations ou le fonctionnement initial de la JV ou tout simplement de leur évolution comportementale ; il est difficile de prévoir comment sera résolue la gestion des conflits, ni même à propos de quels questions ou événements ceux-ci risquent de se produire ; enfin dans quelle mesure être sûr de l'évolution des résultats et des réactions de chaque partenaire face à des évolutions qui ne correspondraient pas à ce qu'ils escomptent au moment de la création ?

Les sources d'incertitude sont donc nombreuses et peut-on ajouter inévitables. Aucune prévision ne pourra surmonter l'inconnu de

l'avenir, tout au plus une bonne prévision - au demeurant souhaitable - ne pourra-t-elle que réduire le champ des aléas. Les incertitudes doivent donc être traitées comme une donnée de base qu'il n'est pas possible d'exclure du champ des préoccupations des créateurs de la JV. L'attitude correcte est de ne pas nier l'évidence mais d'y faire face en cherchant à se faire d'avance une idée des attitudes appropriées dans les principaux cas ou scénarios possibles.

A cet égard la gestion du risque de création se confond avec celle de la détermination des engagements formels (inscrits dans les accords) et de la mesure de la confiance mutuelle. La littérature offre quelques recommandations vis-à-vis de ce problème :

- Le choix du (ou des) partenaire(s) est évidemment capital. Ce point est lié à la confiance entre futurs partenaires. Nous reviendrons sur ce point à la fois quand il s'agira de faire état des recherches monographiques et des enquêtes et quand nous expliciterons notre modèle.
- Il est important de clarifier en commun les objectifs et les plans et ceci doit concerner en particulier les points essentiels qui entrent dans la définition de l'objet et du fonctionnement de la JV. Une telle exigence implique que - sauf cas exceptionnels - l'exploration, les échanges de vue et les entretiens relatifs à cette démarche puisse avoir une durée assez longue (22). Une telle planification peut prendre la forme d'exploration en commun de scénarios différents : que faire dans les cas défavorables (retournement du marché, échec de l'innovation, dysfonctionnements majeurs, etc., par exemple) ?
- Il ne suffit pas d'explorer : au terme de cette mise en commun de conceptions, d'hypothèses et d'anticipations, les partenaires ont intérêt à se fixer des règles de jeu claires et acceptées. Le

(22) Cette phase peut durer au-delà d'une année (ce fut, par exemple, le cas pour une alliance formée par Dow Chemicals ; un groupe de travail commun aux deux futurs partenaires a été constitué et a clarifié les différents problèmes au cours de réunions et de contacts s'étalant sur un an (Lewis, op. cit. p. 92).

degré de détail - notamment sur les règles de fonctionnement - est fonction du cas précis concerné et les auteurs n'ont pas sur cette question de recommandations "universelles", ni même une opinion tranchée. Cependant tous soulignent qu'un "minimum" ne peut être évité. Ce "minimum" sera d'autant plus élevé que les partenaires engagent des ressources plus importantes et qu'ils ne se connaissent que peu ou pas. Un certain nombre de formules - que l'on retrouve dans de nombreux contrats - peuvent être utilisées par les futurs partenaires en matière de fixation de prix, de garanties de volume, d'engagements, de manières de couvrir les contingences, etc.

- Le fonctionnement de la JV est normalement facilité par un certain partage des risques entre les partenaires (23) de même que des formules de "récompenses - sanctions" peuvent inciter à mieux affronter de tels risques (24).

- Enfin un certain nombre de recommandations concernent le fonctionnement proprement dit de l'alliance (par opposition aux clauses de l'accord). Elles sont destinées à permettre aux partenaires de réduire les dangers liés à l'incertitude (25).

Quelques aspects complémentaires

Par rapport aux analyses de Killing et de Lewis - qui peuvent être considérées à l'heure actuelle comme les apports de base sur la question de l'opportunité et des limites de la JV - des contributions telles que celles de Doz, de Schaan et de Koot apportent d'intéressants compléments.

Y. Doz et son équipe se sont surtout penchés sur les modalités de relation entre les partenaires dans les alliances et plus particulièrement dans le cas de coopération technologique entre

(23) Voir Lewis, op. cit., p. 97.

(24) Voir Lewis, op. cit., p. 99.

(25) Voir la sous-section suivante.

grandes et moins grandes entreprises (26) ; mais la plupart des conclusions auxquelles ils arrivent sont applicables aux JVs. De telles organisations - qui créent un "partenariat" - sont confrontées à trois problèmes critiques qui en déterminent les difficultés et les limites. Les premières sont relatives à la difficulté de définir et de réaliser une convergence des objectifs : il est possible à la rigueur que ces objectifs ne soient pas identiques mais il est absolument vital qu'ils soient compatibles ; cependant dans la pratique de nombreux cas se rencontrent où les partenaires, en partie en raison de différences culturelles, adoptent une politique d'opportunisme qui les amène à masquer leurs intentions profondes. Comme pour les alliances le dilemme des partenaires d'une JV est donc de jouer une transparence totale - mais d'encourir les risques - ou de conserver pour soi un "agenda caché" - mais de fragiliser ainsi dès le départ la JV envisagée.

Mais le problème est encore plus complexe puisqu'il s'y ajoute la possibilité de malentendus : le projet peut être flou au départ, notamment pour ce qui concerne les JVs de haute technologie (27) sans compter que s'il s'agit d'un partenariat entre grande entreprise et PMI, celle-ci peut avoir raison de craindre le développement de stratégies opportunistes, voire "impérialistes" de la grande entreprise. D'où la nécessité de définir les objectifs, les frontières et les évolutions du projet (un équilibre peut être obtenu au départ, mais risque fort de se déplacer dans le temps). L'accord de création doit donc être précis tout en laissant la place à la flexibilité en fonction de l'apprentissage mutuel.

Une seconde difficulté concerne l'apparition au cours du temps d'intérêts acquis et de groupes de pression internes qui sont d'autant plus fréquents que l'alliance ou la JV sont vécues différemment par

(26) Doz Y.L. Technology partnerships between larger and smaller firms : some critical issues dans Contractor et Lorange, op. cit., p. 317-338 et Doz Y.L., Hamel G. et Prahalad C.K. Collaborate with your competitors - and win. Harvard Business Review (Janvier - Février 1989).

(27) Doz mentionne à cet égard les malentendus qui sont produits entre Ciba Geigy et Alza à propos de l'OROS. Le manque d'explicitation réciproque peut être contrasté avec d'autres partenariats fondés sur la détermination rapide et précise des objectifs et de la compatibilité stratégique entre les partenaires.

la haute direction et les responsables de l'exécution. Ainsi peuvent se développer des conflits internes aux partenaires qui mettent la JV dans une position difficile, étant confrontée au manque de coordination et de cohérence interne des "parents" et au passage d'une période initiale d'euphorie à des phases de pessimisme et de découragement. Ici encore c'est dans une analyse approfondie des engagements et des anticipations que le danger peut - sinon être écarté - du moins atténué. Des formules organisationnelles appropriées permettent aussi de réduire l'acuité du problème.

La question des interfaces constitue la troisième difficulté à maîtriser. Il apparaît crucial que des bonnes relations interpersonnelles s'établissent à ces interfaces et qu'un équilibre soit trouvé entre une intégration qui pourrait être paralysante (en tout cas s'il s'agit de haute technologie) et une décentralisation pouvant conduire à des diversions par rapport aux objectifs communs. Un certain nombre de préconisations organisationnelles et de choix de "profils" de responsables appropriés sont suggérées par l'expérience (28).

Schaan (29) a centré ses recherches sur les JVs localisées dans les pays en développement en s'interrogeant sur les "défis" posés aux dirigeants de ces entités. Ceci le conduit à énumérer un certain nombre de difficultés inhérentes à ces JVs : différences entre partenaires dans l'évaluation de la viabilité de la JV à créer, différences dans les exigences et besoins respectifs, difficultés propres à la définition et aux règles de fonctionnement des organes de surveillance et de contrôle (30).

Enfin Koot (31) propose de classer les difficultés inhérentes aux JVs

(28) Doz, op. cit., p. 333 et suivantes.

(29) Schaan (1988) Joint Venture general managers in LDC's dans Contractor et Lorange (op. cit., p. 279-299).

(30) Pour quelques implications concrètes, voir la section suivante.

(31) Koot et Lorange W.T.M. (1988) Underlying dilemmas in the management of international joint ventures dans Contractor (op. cit., pp. 347-367).

en quatre dilemmes qu'il faut pouvoir maîtriser. Ayant étudié 55 JVs localisées aux Pays-Bas il constate que les JVs (une formule "difficile mais indispensable") doivent être en mesure d'effectuer un choix délicat sur les questions suivantes :

- Exploiter ou investir, ce qui exige la clarification et la compatibilité des objectifs.

- Répliquer l'organisation des partenaires ou laisser la JV s'adapter à l'environnement, ce qui entraîne la nécessité d'un accord sur le degré approprié d'autonomie de la JV et sur le degré d'intégration aux parents.

- Adopter des comportements et des politiques coopératives ou compétitives (ce qui rejoint aussi le problème des motivations cachées).

- Contrôler le choix du dirigeant et des principaux responsables de la JV ou accorder une grande autonomie au dirigeant de la JV dans ce domaine.

L'intérêt de l'étude de Koot - ce qui concerne plus particulièrement le thème abordé dans la thèse - est l'importance donnée à la phase de pré-négociation et des premières négociations entre les futurs partenaires. En effet c'est au cours de cette période (définie comme étant très "agitée" et de durée très aléatoire) que les futurs parents devront se mettre d'accord sur le positionnement au sujet des quatre difficultés inhérentes aux JVs citées ci-dessus.

En conclusion on peut noter une assez grande convergence dans les analyses des auteurs s'étant intéressés au problème de l'opportunité, des difficultés et des limites des JVs. Cette convergence - notamment celle résultant des études empiriques - nous a guidé (compte tenu aussi d'autres considérations) dans la sélection des variables de notre modèle.

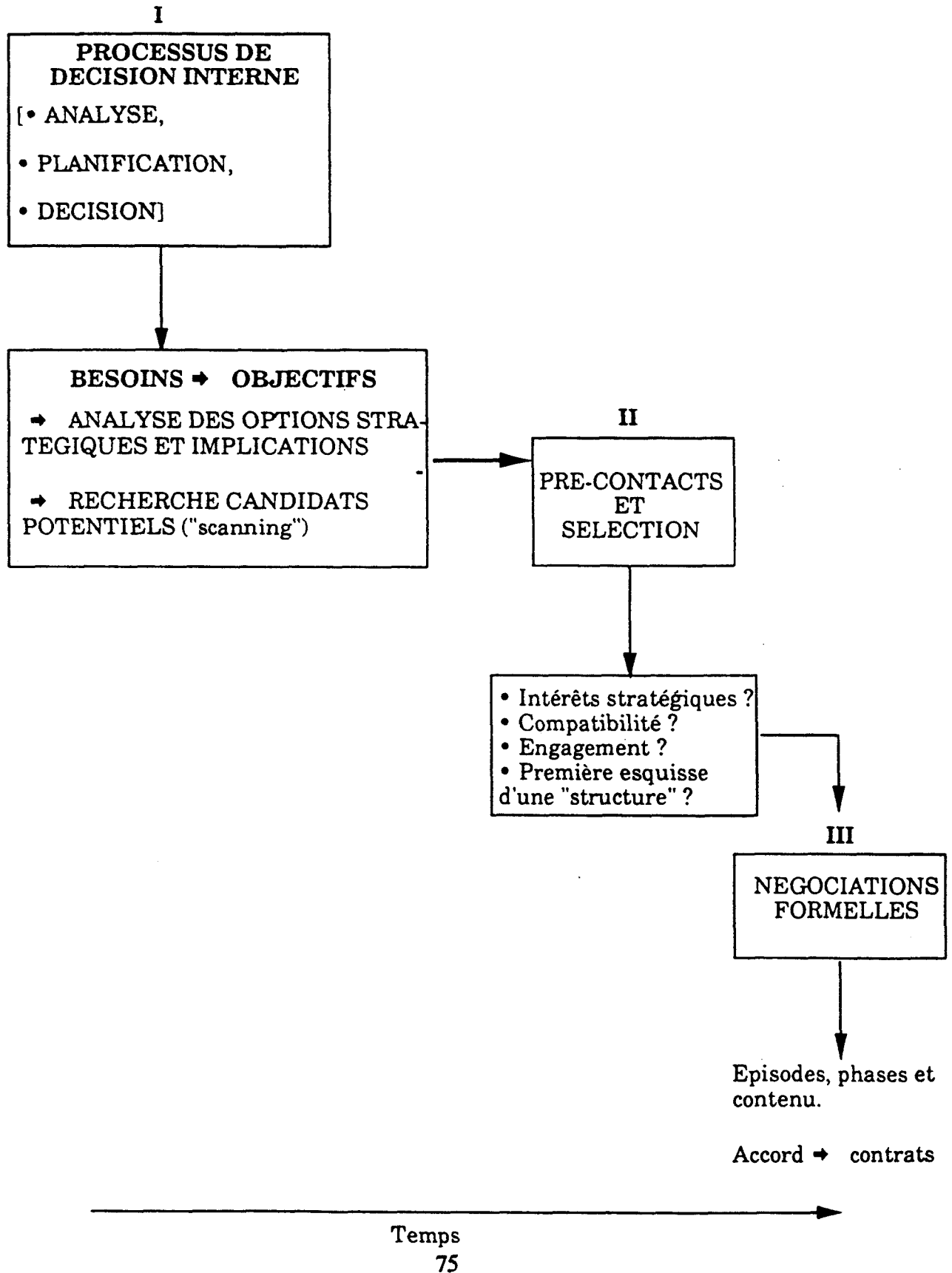
I.2.4. Le processus de création d'une JV

La création d'une JV est l'aboutissement d'un processus assez long de ce qui, au départ, est singulièrement flou. On peut considérer que ce processus se déclenche réellement à partir du moment où des contacts formels sont établis entre une entreprise (plus rarement une organisation, par exemple, une université ou une collectivité) et un interlocuteur considéré comme un probable futur partenaire. Mais en fait il est important de s'interroger aussi sur les étapes (essentiellement internes mais couvrant aussi les contacts informels et multiformes) précédant ce premier contact formel. Nous distinguerons donc dans cette section - suivant en cela la théorie - trois étapes dans l'ensemble du processus :

- La mise en place des processus de décision interne comportant en particulier l'analyse préliminaire. Cette phase aboutit à la décision conditionnelle de création d'une JV.
- Les pré-contacts aboutissant à la présélection du (des) partenaire(s) éventuels.
- Et les négociations formelles avec le (les) partenaire(s) présélectionné(s).

Ce processus - au sens large - peut être visualisé grâce au schéma suivant :

Figure II.1. LES ETAPES DU PROCESSUS DE CREATION DE JV



1.3.4. La prise de décision interne et les analyses préliminaires

L'observation conduit à classer les créations de JV dans l'une des trois situations suivantes :

- Une entreprise choisit de rechercher un (ou plusieurs) partenaire(s) parce que la formule de la JV lui semble répondre le mieux à un besoin précis, à un problème déterminé, à un objectif explicite. Comme nous l'avons vu ce besoin / problème / objectif peut être de nature très diverse : fabriquer ou commercialiser un nouveau produit, accéder à une technologie ou à un marché donné, renforcer la compétitivité par le volume, la différenciation ou la spécialisation, etc. La JV est la modalité choisie parce qu'en dépit de ses difficultés spécifiques elle apparaît comparativement meilleure par rapport aux modalités alternatives (croissance interne ou externe, prise de participation minoritaire, alliance).
- L'entreprise a mis en oeuvre une politique constante de coopération interfirmes qui lui fait rechercher régulièrement des partenaires offrant des solutions à ses problèmes ou des opportunités de circonstance. Telle est semble-t-il la politique d'entreprises comme Corning et Dow Chemical, et en France de Rhône-Poulenc pour prendre trois illustrations souvent citées dans la littérature ou la presse économique.
- Des dirigeants d'entreprise constatent - à l'occasion de rencontres répétées ou spontanées - qu'une synergie personnelle ou de fortes compatibilités entre leurs entreprises peuvent servir de base à une coopération sous la forme de Joint Ventures (32).

La comparaison de ces trois situations met en évidence le fait que la prise de décision d'une JV peut suivre des cheminements différents

(32) J. Lewis (1990) souligne que ce facteur - concurremment avec une grande compatibilité stratégique - explique la création de CFM, (JV entre GE et SNECMA créée sous l'impulsion de deux de leurs dirigeants respectifs, MM. Neumann et Ravaud). Lewis, pp. 184-185, 234-235.

et conduire à des types de JVs allant de la simple opportunité circonstancielle à l'insertion de la JV dans une perspective stratégique. Ceci a nécessairement des répercussions sur la durée du processus de décision qui varie entre des décisions nécessairement très rapides et un processus qui s'intègre dans une réflexion - voire une formalisation - pouvant s'étendre sur une longue durée.

Si l'on met à part le processus rapide et circonstanciel de la décision fondée sur la saisie d'une opportunité - qui pourra à l'extrême se simplifier dans une démarche consistant à vérifier l'intérêt ponctuel de l'opération à partir de critères généralement simples comme le retour sur investissement - on constate que la prise de décision interne est le résultat - selon des processus très variés (33) - d'analyses plus ou moins approfondies de plusieurs questions préalables. Celles-ci sont articulées sur l'interrogation cruciale : "dans quelle mesure la création d'une JV permettra-t-elle de répondre efficacement (et mieux que les formules alternatives) aux objectifs fixés" ?

Une telle interrogation conduit à dessiner le contour de la JV envisagée autour des dix questions principales suivantes :

1. Quels devront être la finalité et les buts de la JV à créer ?
2. De quels moyens celle-ci devra-t-elle disposer (capitaux, moyens humains et matériels, etc.) et dans quelle proportion les créateurs apporteront-ils leur contribution ? Faut-il à cet égard prévoir des exigences, des limites et des contraintes ?
3. De quel type de partenaire aura-t-on besoin ? Quelles sont les conditions requises pour effectuer le choix ? (voir ci-dessous).

(33) Les auteurs établissent à cet égard un contraste entre l'impulsion par un ou plusieurs responsables se constituant comme force de proposition d'un projet et qui arrivent à persuader les dirigeants de l'intérêt de ce projet (théorie des "champions") et les procédures plus classiques à partir d'analyses comparatives (analyses sectorielles ou micro-économiques, banque de données, méthodes de "veille" technologique, etc).

4. Dans quelle mesure la JV créera-t-elle une force nouvelle pour les créateurs ? Comment définir cette combinaison ou consolidation de forces séparées devant aboutir à une force nouvelle ? Quelles devront être les relations entre "parents" de la JV envisagée ? quelles protections assurer pour chacun ?

5. Quelle formule de création (création pure, regroupement d'actifs existants, reprise par la JV d'une fraction substantielle des actifs et de l'activité d'un partenaire) faut-il envisager ?

6. Quelle forme organisationnelle (notamment en matière de répartition du capital et des pouvoirs) donner à la JV ? La JV sera-t-elle à partenaire dominant ou à statut égalitaire ? Et dans le premier cas quel sera le partenaire dominant ? Comment organiser les modalités de contrôle et de fonctionnement ?

7. Quel degré d'autonomie sera-t-il réservé à la JV ?

8. Quelle sera la taille à envisager pour la JV et son évolution souhaitée et probable ?

9. Quelle localisation préconiser ?

10. Quelle longévité doit-on / peut-on prévoir pour la JV à créer ?

On voit donc que l'étendue et la complexité des questions préalables à la décision de rechercher un (ou des) partenaire(s) impliquent un travail de réflexion et d'analyse préliminaires pour l'exécution desquelles les firmes et leurs responsables sont plus ou moins bien préparés. L'expérience acquise et l'effet d'apprentissage sont évidemment de nature à faciliter la tâche. Il est vrai aussi que les caractéristiques de la situation à étudier peuvent différer grandement et qu'il y aura des cas relativement simples (par exemple quand l'intérêt d'une JV paraîtra très clair) par opposition à ceux pour lesquels un effort important d'analyse préliminaire sera nécessaire. Il n'est pas rare que ce processus interne puisse se prolonger

pendant une période assez longue (par exemple plusieurs mois) (34).

Il résulte aussi de ce processus que des conflits internes peuvent se produire. Ce point est important car le degré de consensus interne est l'une des variables généralement retenues dans les modèles explicatifs du déroulement d'une négociation et, au-delà, de la performance future de la JV (voir Partie II).

1.2.5. La recherche des candidats potentiels, les pré-contacts et la sélection du (ou des) partenaire(s)

La décision de principe de créer une JV étant prise, le problème-clé devient celui de la recherche des candidats et parmi ceux-ci la sélection du (ou des) partenaire(s) avec qui vont s'ouvrir pré-contacts et négociations formelles.

Les cheminements par lesquels se déroule la recherche de partenaires éventuels sont à l'évidence très variables et plus ou moins formalisés. Ils dépendent notamment de l'étendue des réseaux dans lesquels s'insère l'entreprise créatrice, de la confiance entretenue avec les banques, de l'existence - au sein de l'entreprise - de procédures de veille et de la mise en place d'outils ou de méthodes d'inventaire et de repérage de "cibles" potentielles. Souvent ce sont des intermédiaires - notamment des banques spécialisées ou des sociétés de consultants qui, - de par leur activité courante ou sur préconisation - donneront à l'entreprise créatrice les premiers éléments de recherche ou même qui se chargeront d'initier les premiers contacts. Dans d'autres cas c'est dans la conduite courante des affaires que les premières idées de coopération pourront naître⁽³⁵⁾ ; enfin certaines entreprises n'hésitent pas - ayant un projet en vue - de rendre visite à des entreprises qui pourraient être intéressées par ce projet. On cite à cet égard l'exemple d'un des hauts

(34) Voir - pour quelques illustrations - le chapitre I, section IV.

(35) Par exemple à l'occasion de participation à des projets communs, de sous-traitance, ou même de rapports commerciaux.

dirigeants de Corning qui n'hésita pas à entreprendre une série de voyages en Europe pour trouver un partenaire intéressé à ses projets de JV en matière de fibres optiques⁽³⁶⁾. Les occasions ne manquent pas pour s'informer (rencontres professionnelles, foires-expositions, congrès, simples "voyages d'affaires", contacts institutionnels surtout dans les pays moins développés) et constituer la liste qui, au moment opportun, permettra "de faire son marché".

Enfin la littérature technique et professionnelle ou même la presse spécialisée peuvent mettre une entreprise sur la voie de trouver un partenaire approprié : l'annonce d'innovations, la description de certaines firmes, les études sectorielles ou micro-sectorielles (à condition d'être suffisamment détaillées et sérieuses) constituent des méthodes classiques dans ce domaine.

La littérature sur les alliances et les JVs met souvent en évidence l'intérêt pour une firme de développer sa capacité de scruter l'environnement au-delà de ses propres frontières. Mais pour rester dans des limites réalistes ce principe suppose que l'entreprise qui envisage une coopération ait clairement à l'esprit les choix stratégiques qui seront à la base des partenariats recherchés. C'est en fonction de ces objectifs que les recherches peuvent être le mieux orientées, les moyens le mieux définis et les responsables le mieux sélectionnés pour faire aboutir le processus⁽³⁷⁾.

L'exploration préliminaire peut - dans certains cas - aboutir au choix quasi-immédiat du partenaire recherché : la synergie tant du point de vue technique que personnelle se forme immédiatement ou - mieux encore - existe déjà. Les pré-contacts se transforment rapidement en contacts centrés sur la réalisation du projet. Dans la

(36) C'est finalement Siemens qui se montra la plus intéressée. Une JV fut finalement créée entre cette société et Corning.

(37) Si l'entreprise envisage une JV avec un partenaire étranger dans une zone géographique déterminée les responsables les mieux au courant des données spécifiques et culturelles de cette zone seront évidemment les mieux préparés pour initier et éventuellement conduire cette recherche.

plupart des cas les pré-contacts servent surtout à vérifier souvent (graduellement) l'intérêt réciproque pour le projet et surtout la conformité possible des intentions et des capacités mutuelles par rapport à l'objectif précis de création de JV. C'est à l'issue de ce processus - qui, une fois encore, peut prendre les formes et une durée extrêmement variables - qu'un choix préférentiel se dégagera et que les rencontres pourront être considérées comme une véritable pré-négociation⁽³⁸⁾.

La question essentielle - par rapport à la sélection du partenaire et l'apprentissage de la relation qui va dominer les pré-négociations - est l'identification des critères qui permettront de pré-valider le choix envisagé. La théorie développe à cet égard un certain nombre de propositions.

Jordan Lewis - fondant son analyse sur la triple exigence d'une alliance ou d'une JV : combinaison des forces propres, compatibilité des partenaires, engagement résolu - en déduit une série de critères relatifs au choix du partenaire. Celui-ci doit pouvoir démontrer les compétences appropriées, être compatible et accepter de s'engager résolument dans le projet de JV.

Les compétences doivent être envisagées du point de vue de l'obtention d'une "synergie stratégique" : la JV doit être compétitive mais cette création doit contribuer aussi au renforcement du parent ; la combinaison des compétences respectives des parents doit être justifiée, l'indépendance du parent préservée, le partenaire doit disposer des ressources nécessaires (y compris dans l'éventualité d'une expansion future) et mettre une partie de ses propres compétences au bénéfice de la JV. Le partenaire ne doit pas transférer ses propres problèmes à la JV ; enfin l'exploration des compétences du partenaire doit prendre en compte l'environnement (y compris socio-culturel ou politique).

(38) Dans les pré-négociations les "parties" explorent en commun la virtualité d'un accord futur sans en définir les contours précis ni les détails. La caractéristique essentielle de ces pré-négociations est la recherche-test d'une compatibilité minimale.

L'exigence de compatibilité est souvent difficile à apprécier car il s'agit ici surtout de la confrontation de cultures organisationnelles ou de données personnelles. Le problème est qu'une compatibilité de ce type est plus une question de "vécu" que d'analyse - un point sur lequel insiste Killing⁽³⁹⁾. Néanmoins la manière dont vont se dérouler les premiers contacts, la connaissance des systèmes de valeurs, des modes d'organisation et du système de décision du partenaire sont des indicateurs sur lesquels pourra se fonder le jugement⁽⁴⁰⁾. L'étude en profondeur des expériences passées de coopération du partenaire est également un indicateur précieux. La difficulté d'évaluer avec une certaine sécurité la compatibilité du partenaire conduit Lewis à préconiser une période d'attente et d'exploration (ce qui peut ne pas être possible dans les cas où l'urgence fait loi) et une approche prudente et graduelle dans la construction de la JV dont il est préférable de limiter au départ les activités et les innovations radicales. Cet auteur constate aussi que les sociétés qui font autorité en matière de JVs réussies acceptent de passer un temps parfois considérable à l'étude en commun des valeurs, des objectifs et des modes de fonctionnement de chaque partenaire⁽⁴¹⁾, l'inverse étant également le plus souvent vrai : une connaissance mutuelle insuffisante conduit souvent à un échec de la JV créée.

Enfin Lewis considère que les partenaires doivent donner une démonstration de leur motivation profonde et de leur engagement résolu vis-à-vis de la JV. Les futurs partenaires doivent faire preuve d'un réel intérêt pour le succès de la JV à créer, accepter d'y engager des ressources, de soutenir le projet grâce à la dédication de responsables motivés et persévérants.

(39) Killing (1988), op. cit. p. 56

(40) Sur ce point, voir notamment Lewis (1990) op. cit. pp. 220 et suiv.

(41) Des exemples devenus classiques sont ceux de JVs créées par Corning on Dow Chemical.

Ces remarques peuvent paraître "aller de soi" mais pourtant beaucoup d'échecs en matière de JV s'expliquent moins par l'ignorance de ces principes que de la manière dont les parents en ont négligé les implications dès les premières rencontres.

Un auteur comme Killing sans aller dans autant de détails que Lewis insiste lui aussi sur le rôle capital de la confiance dans la création de JV.

Les remarques qui précèdent doivent être placés dans le cadre de JVs qui s'insèrent dans une perspective de coopération à long terme. Elles prennent une importance particulière dans les situations où les partenaires sont au départ assez différents du point de vue stratégique ou culturel. Mais des entreprises peuvent envisager des JVs qui ont des caractéristiques plus opportunistes que stratégiques et qui peuvent être plus contraintes que choisies. Dans ce cas les normes préconisées par Lewis et Killing n'en perdent pas pour autant leur validité mais elles doivent être adaptées aux circonstances. La préoccupation dominante doit alors être le réalisme, ce qui implique que la prudence et le besoin de garanties deviennent des considérations importantes.

1.2.6. Les négociations formelles

La dernière phase dans la création des JVs est l'ouverture de négociations formelles. A l'inverse de ce qui est disponible sur les typologies, les variables de performance ou les règles de fonctionnement de la JV, la théorie ne semble pas s'être beaucoup intéressée à cet aspect spécifique. A part quelques monographies - comme celle de Weiss⁽⁴²⁾ sur les négociations entre GM et Toyota et de quelques descriptions relativement peu détaillées que l'on trouve, par exemple, chez Killing(voir notre chapitre III) - il n'y a guère de traitement systématique de la question. Quelques contributions - comme celle de Lorange et Roos et celle de Goldengberg⁽⁴³⁾ abordent

(42) Weiss S. (1984). Columbia, a journal of World Business.

(43) La contribution de Lorange et Roos est étudiée en détail dans notre chapitre IV. Des illustrations de négociations de JVs telles que décrites par Goldenberg (1988) ont été données dans notre chapitre I.

la question très indirectement. Lorange et Roos (voir chapitre VI) s'intéressent plus au processus d'élaboration et de conception de la JV (par ailleurs dans un contexte particulier, celui des JVs entre entreprises norvégiennes et suédoises) qu'aux négociations proprement dites.

Quant à Lewis les pages qu'il consacre aux négociations d'alliances et de JVs (op. cit., pp. 225-231) consistent surtout à rappeler les préconisations d'Ury et Fisher (1982) et de Fisher et Brown (1988) en la matière. Centrant son analyse sur les alliances et les JVs coopératives, il en déduit la nécessité de négocier dans un esprit "gagnant-gagnant". Cette conception consiste à définir la négociation comme "la tâche réciproque et difficile d'essayer de trouver une bonne solution à un problème difficile" (p. 228). Il remarque que si les Parties auront inévitablement des conflits d'intérêts, que si le climat sera souvent dominé par les émotions et qu'il sera souvent nécessaire - pour aboutir à un accord - que les Parties devront accepter de modifier leur vision, "il y a néanmoins un net contraste entre imposer une décision contre la volonté d'une autre Partie et utiliser une franche persuasion dans le but de convaincre cette Partie".

D'où une série de recommandations :

- En cas de désaccord, ne pas menacer l'autre Partie de la survenance de conséquences dommageables graves. "Les accords obtenus par pression n'engagent pas réellement la Partie à qui ils sont imposés". De tels accords seront difficiles à exécuter et risquent "de se désintégrer".
- "Efforcez-vous à ce que la négociation commence par des échanges de vues destinés à clarifier les intérêts, objectifs, priorités et besoins de chacune des Parties".
- L'échange d'information est crucial et doit précéder la présentation des "solutions". Le négociateur doit montrer que son approche n'est pas la seule qu'il puisse accepter. D'où le conseil

"d'être aussi ouvert à la persuasion par l'autre que vous serez vous-même persuasif". D'où une certaine flexibilité (car la rigidité empêche l'élaboration d'options) et le recours à la créativité (plutôt que de "débattre", inventer des alternatives, ce qui peut prendre du temps)⁽⁴⁴⁾. Les discussions seront aussi facilitées par la référence à des critères objectifs et partagés en commun.

- Eviter le recours fréquent au marchandage et au "donnant-donnant" qui, certes, peuvent conduire à l'accord (par réduction des différences) mais au détriment de sa qualité (en sacrifiant des intérêts importants échangés par compensation, chacun des partenaires réduisant sa compatibilité et son engagement).

- "Assurez-vous du niveau nécessaire du soutien interne avant d'entrer en négociation formelle. Constituez l'équipe de négociation en fonction de ces intérêts internes". Lewis recommande aussi que l'équipe de négociation comprenne les futurs responsables de la JV. Quant à la question de savoir dans quelle mesure les hauts-dirigeants doivent ou non participer aux négociations, cet auteur remarque que cela dépend beaucoup des circonstances⁽⁴⁵⁾.

- Enfin, il n'est pas indiqué que chaque partie présente sa "philosophie" de JV. Il est plus important d'observer comment les objectifs et les styles s'accordent dans le cas précis de cette négociation.

L'ensemble de ces remarques sont assez conformes aux enseignements de la théorie de la négociation intégrative⁽⁴⁶⁾. Mais

(44) Dans l'accord Auto-latina les négociateurs passèrent une vingtaine de séances avant d'engager la négociation sur les points cruciaux. Lewis (1990), op. cit., p. 229.

(45) Il compare à cet égard la solution différente qui a prévalu dans les négociations Auto-latina (participation extensive des dirigeants) à une JV de Corning (où les dirigeants ne sont intervenus qu'à la fin des négociations).

(46) La réticence de Lewis vis-à-vis du "donnant-donnant" doit se comprendre au niveau des intérêts majeurs qui dans une alliance ou une JV ne peuvent évidemment pas être compromis. Mais l'accord de JV - même s'il s'agit de JV à partenaire dominant - apparaîtra le plus souvent comme le résultat d'un "paquet" dans lequel figureront des échanges appropriés.

s'il s'agit d'une JV opportuniste de caractère contraint des adaptations semblent devoir être faites. Dans ce cas la négociation sera nécessairement plus fermée, chaque partie jouant plus sur le rapport de forces et s'assurant qu'elle obtienne les garanties suffisantes. La confiance - dont un minimum est cependant nécessaire- sera, en effet, combinée à une prudence plus grande en fonction de l'incertitude et des contraintes plus élevées. Une analyse de type stratégique - comme celle que développe Marc Cathelineau (1991 ; pp. 87-106) peut être alors appropriée.

Peut-être l'enseignement le plus important de l'analyse de Lewis est la remarque que "la manière dont les relations s'établissent au début va déterminer le destin de l'alliance : c'est le moment où la compréhension mutuelle va prendre racine... l'objectif principal ne doit pas être d'écrire un accord... cela viendra en cours de route ; mais la valeur d'un accord ne vaut que par la satisfaction et l'engagement" (p. 225). Comparant la rémanence des sentiments dans des situations contrastées d'expériences gratifiantes et désagréables - les premières exigeant répétition et renforcement alors que les secondes restent gravées sans besoin de répétition - il souligne le danger pour l'alliance ou la JV d'une négociation "négative" qui risque de peser lourd par la suite.

Si la négociation en tant que telle n'est pas systématiquement abordée dans la littérature sur les JVs, celle-ci par contre est abondamment fournie sur les points à aborder et sur le contenu des accords.

Dans une large mesure la liste des points à aborder a été évoquée dans les remarques ci-dessus à propos des pré-négociations et dans la section V du chapitre I. Des listes-guides sont disponibles dont les principales se trouvent dans les ouvrages à tendance juridique (par exemple, en France, l'ouvrage classique de Baptista [2^e éd., 1991], notamment les annexes, pp. 223-349 ; et en langue anglaise les publications de la Commission Economique des Nations Unies à Genève et les ouvrages de Lindsey (1989) et de Lynch (1989).

Au-delà de cet aspect juridique formel deux aspects sont particulièrement complexes. Le premier concerne la problématique des stratégies, techniques et tactiques de négociation en fonction des points à discuter, en d'autres termes le déroulement ponctuel du processus de négociation. Le second point concerne le contenu même de l'accord, notamment le dilemme entre un document complet et détaillé et un protocole plus léger et sélectif. Les facteurs culturels jouent un rôle important dans la solution à préconiser. Comme nous l'avons indiqué ces points sont relativement peu traités dans la littérature et on n'y trouve guère un traitement systématique de ces aspects (sur le second l'adaptation aux circonstances concrètes est néanmoins continuellement soulignée).

1.2.7. "Performance" et fonctionnement de la JV

Un des thèmes majeurs ayant retenu l'attention des auteurs est celui des chances de succès d'une JV. Outre l'intérêt pratique évident des recherches dans ce domaine, une raison supplémentaire de leur intérêt est la constatation statistique de nombreux échecs (point que nous développons dans la sous-section suivante), autrement dit d'une "performance" aléatoire et potentiellement médiocre. La question se pose donc de s'interroger sur le lien entre performance et diverses variables.

Au centre de cette préoccupation on trouve les recherches sur le lien entre performance et organisation / fonctionnement. Cette exploration a abouti à des interprétations diverses sur la possibilité de préconiser des configurations "idéales" pour la JV à créer ; il s'est d'ailleurs révélé assez vite que les réponses ne pouvaient souvent être que contingentes par rapport à plusieurs autres variables, encore que les liens directs entre certaines de ces variables (telles que la taille respective, le secteur d'activité, les différences culturelles, etc.) et la performance se sont révélées - elles aussi - souvent peu décisives. La plupart des variables identifiées comme potentiellement explicatives du succès ou de l'échec des JVs

constituent en fait un réseau de relations complexes dont il est malaisé de dénouer ou de prévoir les interactions.

La difficulté de donner des réponses claires au problème de la performance ne tient pas seulement aux variables indépendantes. Le concept même de performance est également à la source de confusions possibles. La "performance" d'une JV peut être définie à partir de perspectives différentes. Elle peut ainsi être définie comme la réalisation d'un (ou d') objectif(s) commun(s) aux partenaires, mais aussi comme la réalisation d'un (ou d') objectif(s) propre(s) à chacun des parents envisagés séparément. Elle peut être une référence à des résultats concrets, voire chiffrés ou simplement une conformité à une tendance plus ou moins précisée ; elle peut être évaluée sur un horizon à court ou à long terme ; elle peut inclure les effets directs ou indirects sur la préparation de l'avenir et les stratégies ; elle peut être fondée sur la création de relations interfirmes ou personnelles ; ses perspectives peuvent être liées au temps (durée, stabilité), etc. Enfin la performance peut être conçue comme un degré de "satisfaction" et elle est alors en grande partie subjective. La performance - si elle n'est pas précisée - risque donc d'être sujette à l'ambiguïté.

Compte tenu de ces remarques nous aborderons successivement les points suivants que l'on peut considérer (outre les aspects typologiques) comme étant les plus importants dans la littérature sur les performances des JVs :

- Le rôle de la forme institutionnelle.
- Le rôle des variables de structure et de gestion.
- Et le rôle de certaines variables "exogènes" (telles que la taille, l'activité, la localisation et les différences culturelles).

La forme institutionnelle

Les auteurs se sont interrogés sur le point de savoir s'il y avait des raisons - pour les créateurs d'une JV - de choisir une configuration institutionnelle donnée. Celle-ci a été souvent définie par la

répartition du capital ; mais une approche qui se serait limitée à cet aspect aurait été trop réductrice car il n'y a pas nécessairement parallélisme entre répartition du capital et répartition du pouvoir.

La configuration "optimale" d'une JV a donné lieu à une controverse par ailleurs à peu près résolue dans l'état actuel de la littérature. Le point de départ a été la thèse de Killing (1983, rééditée 1988) selon qui - et avant les nuances qu'il a lui-même progressivement apportées - il y aurait une supériorité naturelle des JVs à partenaire dominant [JVD] par rapport aux JVs à partenaires égaux (c'est-à-dire à capitaux ou aux pouvoirs partagés) [JVP]. La raison essentielle de cette supériorité (en termes de chances plus ou moins grandes de succès) tiendrait aux difficultés de gestion des JVP en raison des risques plus élevés de dysfonctionnements dans le système de décision et de la difficulté plus grande à résoudre les conflits.

La démonstration de Killing reposait sur une étude statistique concernant 37 JVs dont 13 étaient du type JVD, 20 du type JVP (et 4 définies comme "indépendantes", c'est-à-dire "des JVs dans lesquels aucun des parents ne jouait un rôle important"). Le résultat de son étude (op. cit., p. 23) est que le taux de succès des JVD était - au moment de la rédaction de son ouvrage - de 77 % alors que ce même taux n'était que de 45 % pour les JVP (le taux des "indépendantes" étant de 75 %, ce qui dans la démonstration de Killing renforçait sa thèse). Sur les 20 JVP la moitié avait été liquidée ou réorganisée, ce qui n'avait été le cas que pour 2 JVD sur 13.

La thèse de Killing est que cette différence de performance s'explique par les difficultés de gérer une JVP en raison des conflits de pouvoir qu'elle suscite. Il en tire la conclusion que "je ne pense pas qu'une entreprise doive participer à une JVP à moins que ceci soit absolument nécessaire" (op. cit., p. 53). Le facteur critique de succès d'une JV est - selon Killing - la capacité managériale des partenaires, y compris le savoir-faire et les connaissances ; il en résulte qu'une JV

ne devrait prendre la forme JVP que dans les trois cas suivants (op. cit., p. 55) :

- Chacun des partenaires n'a qu'un savoir-faire et des connaissances partielles et complémentaires (par exemple un des partenaires domine une technologie, l'autre maîtrise un marché) ; ceci constitue le cas idéal.
- Un des parents dispose d'un savoir-faire complet et l'autre d'un savoir-faire partiel ; mais ce dernier partenaire exige la parité d'influence. Dans ce cas (où l'exigence du partenaire empêche la forme JVD qui - d'après Killing - aurait été la meilleure) il recommande que les deux partenaires participent à titre égal au management stratégique mais que seule la première firme maîtrise le contrôle opérationnel.
- Enfin les deux parents ont un savoir-faire complet mais tous deux exigent la parité de pouvoir. Idéalement une JVD serait une bonne formule, un des partenaires acceptant que l'autre "domine" la JV ; mais puisque cela n'est pas le cas, les partenaires devront s'entendre - au sein d'une JVP - sur la répartition des compétences. Killing recommande néanmoins qu'un seul parent "domine" l'opérationnel, c'est-à-dire les activités courantes et "fonctionnelles".

Cette analyse conduit l'auteur à préconiser le formule de la JVD dans le cas des JVs "opportunistes", c'est-à-dire celles dont l'existence n'est justifiée que par l'exigence dans un pays tiers d'une législation restrictive. Dans les termes de l'auteur le partenaire "local" n'apporte réellement à la JV que "l'attribut de sa nationalité". Si la formule de la JVP est cependant le passage obligé, ou bien il serait préférable d'éviter la création d'une JV, ou bien - si cette création est malgré tout entreprise - la plus grande attention devrait être portée sur la question du choix du partenaire, compte tenu notamment des différences culturelles.

L'étude empirique de Killing - si comme on va le voir, elle a été contestée - a néanmoins permis d'approfondir certains points-clés de la théorie des JVs, notamment la nécessité de distinguer capitalisation et pouvoir. Du point de vue de la capitalisation il est clair que l'on peut aisément distinguer les JVs à capital majoritaire pour l'un des partenaires et JV à capitalisation égale (50 - 50). Mais ceci n'est qu'une dimension - il est vrai importante - du problème du pouvoir. Celui-ci découle en réalité du système de décision et de la structure organisationnelle qui sont les déterminants du contrôle effectif⁽⁴⁷⁾. Dans son étude Killing a utilisé neuf "indicateurs d'influence" relatifs au système de décision⁽⁴⁸⁾ ; quant au degré de contrôle, il estime que pour évaluer celui-ci, il faut examiner en détail le contenu des accords formels⁽⁴⁹⁾, les arrangements relatifs à la composition du personnel (notamment en ce qui concerne la nomination des hauts-dirigeants compte tenu de leurs liens d'appartenance aux parents - et des relations qu'ils sont conduits à avoir avec eux -) et l'éventail des "techniques d'influence" (que celles-ci soient de nature positive [c'est-à-dire de capacité d'encouragement à adopter certains comportements] ou de nature négative [capacité de freinage ou d'objection]).

La thèse de la supériorité des JVD sur les JVP a été confrontée à plusieurs contre-expertises statistiques ainsi qu'à des analyses plus pragmatiques comme celle de Lewis; du point de vue statistique les conclusions de Killing ont été nuancées ou démenties par plusieurs recherches : Beamish (1985)⁽⁵⁰⁾ a montré que la thèse de Killing ne s'appliquait pas dans les JVs dont un des partenaires appartient à un pays en cours de développement ; les JVs dominées (ou contrôlées)

(47) Ainsi la JV entre Ford et Iveco a une capitalisation partagée à 50 - 50 mais elle est en réalité une JVD.

(48) (op. cit., pp. 17-18).

(49) Notamment les clauses relatives au champ d'activité de la JV, à la composition de son Conseil d'Administration (et d'éventuels comités exécutifs), l'attribution des compétences à celui-ci, le système de vote sans oublier d'éventuelles clauses ou covenants relatifs aux flux de transactions entre JV et parents et aux systèmes de rémunération (op. cit., pp. 24-25) tels que redevances, dividendes et royalties.

(50) Beamish P.M. (1985). The characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing countries. Columbia Journal of World Business Fall 13 : 20.

par le partenaire local ont en effet connu un taux plus élevé d'échecs que pour les autres configurations. Schaan (1985)⁽⁵¹⁾, dans le cas de dix JVs localisées au Mexique, a mis en évidence le fait que d'autres facteurs (notamment les modalités de contrôle) ont joué un rôle crucial plutôt que la simple variable de configuration. Surtout Bruce Kogut dans une recherche publiée en 1986 et dont les résultats sont repris dans sa contribution à l'ouvrage synthétique de Contractor et Lorange (1988)⁽⁵²⁾ a testé sur un échantillon de 148 JVs l'hypothèse centrale de Killing selon qui "les JVD sont plus stables que les JVP" : la relation entre les variables de dominance (capitalisation ou - indirectement - de pouvoir) est bien négative (ce qui dans le test indique que la probabilité de terminaison de la JV est d'autant moins élevée qu'il y a dominance) mais le coefficient est "hautement non significatif". En s'appuyant également sur les autres résultats de son étude⁽⁵³⁾ il conclut "que ces résultats doivent être considérés comme minorant toute proposition simple sur les causes d'instabilité des JVs".

Killing lui-même a été conduit à nuancer ses propositions initiales tout en approfondissant l'analyse. C'est ainsi qu'il a pu relier la configuration "idéale" d'une alliance à deux variables de complexité : complexité organisationnelle et complexité des tâches. Appliqué aux JVs cela l'amène à réserver la configuration de JVD aux cas où une complexité des tâches faible se combine avec une complexité organisationnelle faible ou encore quand une complexité forte des tâches se combine avec une complexité moyenne (mais jamais forte) de l'organisation. Ces deux types de complexité peuvent être représentées graphiquement : les diverses combinaisons dessinent

(51) Schaan J.L. (1985). *Managing the parent control in Joint Ventures*. Fifth Annual Strategic Management Society ; Barcelona, Spain.

(52) Kogut B. (1988). *A study of the life cycle of Joint Ventures in Contractor et Lorange* (op. cit., p. 177-180).

(53) Voir les sections suivantes.

une enveloppe où l'on peut situer les différentes configurations : la place (surface) occupée par les JVD est relativement réduite par rapport aux deux autres configurations(54).

J. Lewis s'est également préoccupé du problème de la configuration idéale. Peut-être parce que son optique est essentiellement celle des JVs coopératives - et que celles-ci peuvent s'accommoder plus facilement d'un partage des pouvoirs - il évite de se prononcer par une formule générale sur la supériorité d'une configuration par rapport à une autre. Il marque sa préférence pour une approche contingente montrant qu'il y a de nombreux succès de JVs parmi les JVD aussi bien que parmi les JVP, cela "dépendant des circonstances" et surtout de la manière dont les partenaires envisagent et mettent en application un certain nombre de principes : l'engagement mutuel et continu, l'équilibre des relations et le degré de dépendance par rapport au soutien des parents et aux besoins opérationnels, etc.(55).

D'une manière générale il préconise la formule de la JVD quand les contributions (en termes d'actifs tangibles ou intangibles) des deux partenaires sont très inégales et qu'en outre il n'y a pas de trop grands risques de déséquilibres dans la conduite des opérations. Une JVD - créée dans de telles circonstances - peut avoir un partenaire dominant mais éventuellement le partenaire dominé pourrait disposer d'un droit de veto. Dans le cas où la probabilité d'un déséquilibre opérationnel serait élevée Lewis préconise une formule dans laquelle la répartition des capitaux peut être majoritaire au profit du partenaire qui apporte à la JV les compétences ou les ressources "critiques" ; mais l'opérationnel devrait par contre être organisé sur une base paritaire(56).

(54) Killing p. (1988). Understanding alliances : the role of task and organisational complexity in Contractor et Lorange (op. cit., p. 65).

(55) Lewis J. (op. cit., pp. 133).

(56) L'organisation de l'opérationnel concerne non seulement la répartition des postes, notamment de la haute direction, mais aussi les modalités de contrôle sur l'allocation des ressources ; elles peuvent même s'étendre aux modalités de rémunération des ressources engagées comme, par exemple, aux modalités relatives aux paiements pour fourniture de matières ou de produits, aux redevances (royalties, honoraires de consultance, etc.) et à la fixation des prix de transfert. Lewis, op. cit., p. 137 - 140 et 169.

Dans les autres cas d'apport inégal mais sans risque de dysfonctionnement opérationnel, la dominance du partenaire concerne aussi bien l'aspect capitalisation que celui de la gestion et du contrôle. Mais même si le partenaire dominant dispose du pouvoir de décision d'une manière générale Lewis recommande, soit que le partenaire dominé dispose - au moins sur les questions essentielles - d'un pouvoir de veto, soit que le partenaire dominant considère de bonne politique de suivre des pratiques ou des procédures de consultation régulières. Ces recommandations semblent devoir surtout s'appliquer à des JVs de type coopératif. Il n'est pas sûr qu'elles puissent être applicables de la même manière dans les JVs "opportunistes"⁽⁵⁷⁾, notamment pour celles dont l'un des partenaires (entreprise ou organisation publique) a des caractéristiques institutionnelles ou managériales très différentes de celles de l'autre parent.

S'agissant des JVP Lewis réfute l'idée que de telles JV sont "une invitation à l'échec" et il cite plusieurs cas allant à l'encontre de cette proposition souvent formulée⁽⁵⁸⁾. L'idée essentielle est que le partenariat sur base d'égalité - loin d'être un obstacle à une gestion efficace - peut être envisagé comme un défi impliquant un véritable esprit de coopération. Il en donne plusieurs raisons : l'égalité oblige les partenaires à aborder de front les problèmes difficiles et à les résoudre sous peine de paralysie ; les partenaires ont une responsabilité égale dans le succès ou l'échec de la JV et enfin l'égalité favorise les changements et l'innovation en ce sens qu'aucun d'entre eux ne peut tirer profit de la JV au détriment de l'autre. Ceci suppose évidemment que les partenaires soient de bonne foi, remplissent les conditions préalables de succès d'une JV⁽⁵⁹⁾, que la JV fonctionne correctement⁽⁶⁰⁾ et enfin que les relations entre les

(57) Sur cette question, voir réf. chapitre I.

(58) Les JVs de Corning en matière de fibres optiques, Corning-Samsung, CCD, CFM, Auto-latina, etc.

(59) Voir la sous-section I.3.3. de ce chapitre.

(60) Voir la section suivante de ce chapitre traitant des variables d'organisation et de gestion.

partenaires aient été fondées - et se développent - sur des bases solides. Sans qu'on puisse aller jusqu'à dire que la réalisation de ces quatre séries d'impératifs soit obtenue, au cours des négociations, les auteurs - notamment Lewis - affirment que l'expérience montre que beaucoup se joue effectivement dès ce moment-là : les négociations remplissent le rôle non seulement de clarifier l'existence réelle de conditions préalables et de mettre au point les éléments cruciaux de la structure à créer mais aussi d'établir les bases des relations futures.

Le rôle des variables de structure et de gestion

Il s'agit ici des variables de structure mais aussi des variables "qualitatives" de gestion telles que les attributs du "bon manager". Plusieurs aspects ont particulièrement retenu l'attention comme facteur d'influence sur le devenir d'une JV : le choix approprié des organes de direction, le type de relations entre la JV et ses parents (ce qui pose aussi le problème du degré d'autonomie de la JV) et la qualité des dirigeants et du personnel de la JV.

Un rôle crucial pour l'avenir de la JV est la composition et la place du conseil d'Administration (C.A.) de la JV. Celui-ci a des caractéristiques particulières par rapport au C.A. d'une société ordinaire : il est le lien entre la JV et les parents, le lien privilégié de communication, d'échange d'information et de contrôle mutuel des partenaires. Le responsable principal de la JV (PDG, DG) y tient généralement une place formellement subordonnée par rapport aux représentants des parents (le plus souvent il ne dispose pas d'un droit de vote) ; cependant l'éloignement (souvent géographique mais toujours informationnel) entre les parents et la JV lui donne un rôle actif de trait d'union et d'expertise ; surtout il est la principale force de proposition, d'initiative et d'ajustement.

Les auteurs consacrent de nombreux développements sur les conditions d'un bon fonctionnement opérationnel : choix du Président et des membres du Conseil [niveau hiérarchique dans leur structure propre, degré d'expérience, degré d'implication dans le JV, etc.] ;

choix et rôle des principaux responsables de la JV et répartition des postes entre les parents, et mécanismes de contrôle (procédures d'information et de contrôle de gestion ; opportunité de la création d'un Comité exécutif fonctionnant à côté du C.A.⁽⁶¹⁾).

Les variables d'organisation et de fonctionnement d'une JV comprennent aussi les facteurs qui caractérisent les relations entre la JV, ses parents et entre les parents eux-mêmes. La nécessité d'une bonne qualité de ces relations est assez intuitive : des exemples concrets illustrant à quel point une bonne relation de départ - maintenue et solidifiée par la dynamique même de la JV - peut être cruciale pour le succès de celle-ci de la même manière que des relations tendues ou méfiantes risquent d'en compromettre l'efficacité (et même parfois de contribuer substantiellement à la rupture de l'entité créée)⁽⁶²⁾.

Si le réseau constitué par les parents et la JV exige de bonnes relations - à la fois organisationnelles et interpersonnelles - de la part des membres concernés, cette nécessité ne doit pas être confondue avec le problème du degré d'autonomie et de flexibilité accordée à la JV. Pour réussir, une JV ne doit pas se sentir enfermée dans un carcan de procédures et de règles concernant son fonctionnement quotidien. Il lui faut une flexibilité opérationnelle suffisante, par exemple, en matière de gammes de produits, fixation des prix, opérations de marketing, choix technologiques courants, etc. Cette flexibilité n'est cependant pas totale : elle est surtout essentielle dans la dimension opérationnelle mais elle doit généralement être encadrée et orientée en ce qui concerne la stratégie⁽⁶³⁾.

(61) Sur ces différents aspects, voir Lewis (op. cit., chapitre 11 et 12, pp. 161 à 192) ; Killing (op. cit., chapitre 4 à 8, pp. 53-129) ; et dans Contractor et Lorange (voir notamment les contributions de Koot, pp. 347-368 et de Doz, pp. 317-338).

(62) Voir par exemple Lewis pp. 187-189.

(63) En outre, une variable importante est le type de JV concerné (voir la sous-section précédente) mais aussi les caractéristiques "stratégiques" de la JV (une différence cruciale à cet égard est celle entre JV "stratégiques" et JV "opportunistes"). La question de l'autonomie de la JV est d'un point de vue assez complexe et exige beaucoup de jugement. Se posent, en effet, des questions comme la mise à l'écart de la JV de ressources compétentes considérées comme propres à chacun des parents, le danger de diversion de ressources et de marchés, la cohérence entre activités de la JV et celles des parents, etc.

Elle peut s'étendre du contrôle quantitatif plus ou moins détaillé et strict à des mesures plus souples de type qualitatif ; elles peuvent aussi évoluer selon les résultats, les circonstances et l'approfondissement de la confiance mutuelle.

Enfin - prolongement de la question de l'autonomie - un troisième aspect est celui des qualités managériales des dirigeants et du personnel de la JV. Ceci soulève le problème du recrutement. De quelles qualités les dirigeants, cadres et personnel doivent-ils faire preuve compte tenu des spécificités de cette organisation en quelque sorte hybride qu'est la JV ? Pour les dirigeants et cadres supérieurs un certain nombre de recommandations sont faites dans la littérature : relations étroites avec les parents mais flexibilité et autonomie, d'où l'exigence de "loyauté" vis-à-vis des parents mais aussi vis-à-vis de la JV elle-même (dont il s'agit de favoriser les objectifs) ; "diplomatie" eu égard à une double - voire triple - "appartenance" ; besoin d'initiative mais aussi nécessité de s'adapter aux politiques des parents, tout ceci s'ajoutant aux qualités traditionnelles dont doivent faire preuve les managers. Une analyse intéressante de ces exigences complexes est donnée par Schaan et Beamish (1988) qui comparent les qualités managériales du dirigeant d'une filiale dans un pays industrialisé et dans une filiale et dans une JV dans un pays en développement⁽⁶⁴⁾.

En conclusion, la littérature sur les JVs postule des relations étroites entre la performance et de nombreuses variables de structure et de gestion. Ces relations sont le résultat de constats fondés la plupart du temps sur des comparaisons entre JV efficaces et JV considérées comme peu satisfaisantes ou ayant échoué. La grande variété des JVs étudiées permet d'obtenir des préconisations relativement précises mais - au-delà de quelques principes de base valables quasi-universellement - celles-ci sont de nature souvent contingente. Dans l'état actuel des connaissances, il est nécessaire de compléter ces analyses par des approches monographiques typologiques (chapitres III, IV et V).

(64) Schaan J.L. et Beamish P.W. (1988) dans Contractor et Lorange, pp. 279-299.

Le rôle de variables "exogènes"

C'est d'ailleurs en observant cette contingence que les auteurs ont étudié des variables que l'on peut qualifier "d'exogènes" par rapport à la structure et à la gestion. L'approche qui est alors suivie consiste à utiliser des méthodologies statistiques pour tester la pertinence de certaines variables sur la performance d'un échantillon de JVs. Les principales variables étudiées ont été la taille respective des parents, l'appartenance à un secteur d'activité donné, la localisation de la JV et les différences structurelles.

La variable "différence de taille" entre les créateurs de la JV a donné lieu à une controverse entre Killing (1983, p. 123) et Kogut (1986, 1988). Pour le premier les JVs formées par des firmes dont la taille diffère d'une manière importante sont moins stables que les autres. Cette position n'a pas été vérifiée dans l'analyse de Kogut (1988, p. 179). D'autres auteurs ont sur cette question des vues nuancées⁽⁶⁵⁾.

Plutôt que de retenir la différence de taille comme variable isolée, des études - dont notamment celle d'Harrigan (1988 in Contractor et Lorange, pp. 205-225) - ont utilisé des variables décrivant le degré de symétrie-asymétrie entre partenaires. Harrigan a testé 895 alliances stratégiques (comprenant de nombreuses JVs) dans 23 industries pour les années 1974-1985. Son approche a été de comparer les cas de succès aux cas d'échec (les indicateurs de performance étant au nombre de trois : survie au moment de l'étude, durée et évaluation subjective des parents) en confrontant la performance à des variables liées d'une manière ou d'une autre au concept de symétrie.

Les variables mettent en évidence la proximité d'activité entre la JV et les parents (degré de diversification horizontale, verticale, absence de lien entre les activités de la JV et celles des parents), ou bien

(65) Doz (1988 in Contractor et Lorange, pp. 317-338) - étudiant les partenariats mais non les JVs en matière de technologie avancée - souligne les difficultés pour les plus petites entreprises dans leurs relations avec une grande entreprise. Dans le même ouvrage une étude portant sur l'aviation commerciale (pp. 256-277) souligne aussi les difficultés (par exemple, en matière d'échanges de l'information) liées à la différence de taille. L'analyse de Harrigan (in Contractor et Lorange, p. 224) - relative aux alliances stratégiques - ne donne pas de conclusions décisives.

mesurant l'asymétrie d'activité entre les parents eux-mêmes. Les autres variables concernent la différence de nationalité des parents, le degré d'expérience de ceux-ci en matière de JVs et la différence de taille des actifs apportés. L'étude d'Harrigan distinguait entre secteurs industriels ; en outre, elle ventilait les résultats en deux périodes : avant et après 1974. Les conclusions d'Harrigan ont été les suivantes (op. cit. p. 225). "Les résultats suggèrent que les alliances et JVs réussissent mieux quand il y a symétrie horizontale d'activité entre parents et JVs que dans les cas de diversification verticale ou d'absence de lien entre l'activité des parents et celle de la JV. Ils suggèrent que les alliances et les JVs ont une durée de vie plus longue quand les parents sont de même culture, de même taille et du même niveau d'expérience. Elles durent aussi plus longtemps quand il y a symétrie d'activités entre les parents". Les tests montrent cependant que la significativité des relations est faible. Les résultats par industrie étant très variables, Harrigan en conclut que l'appartenance à une branche déterminée est un facteur plus important que les relations de proximité entre les parents et la JV. Ce sont essentiellement les conditions de concurrence dans un secteur d'activité déterminé qui apparaîtraient comme étant une variable d'importance majeure⁽⁶⁶⁾.

L'étude d'Harrigan inclut la variable "nationalité" mais son échantillon est exclusivement constitué de JVs dont - pour 93 pour cent - un des parents au moins est une entreprise située aux E.U. (57 % de l'échantillon concernant des parents de nationalité américaine). Les conclusions ont donc une portée géographiquement limitée et de plus elles sont très variables selon les secteurs. Toutefois une remarque concerne le degré d'homogénéité culturelle entre les partenaires qui serait plus significative que la différence de nationalité elle-même. Sans avoir recours à une formulation statistique beaucoup d'auteurs se montrent d'accord sur l'importance



(66) Deux hypothèses posées par Harrigan dans une étude précédente (lien entre nombre de JVs et structure oligopolistique du marché et lien entre durée de vie de JVs et accès au marché) n'ont pas été vérifiées dans l'analyse de Kogut (Contractor et Lorange, 1988, p. 178).

du facteur *proximité culturelle* (dans un sens large). Il semble même y avoir un consensus dans la littérature (Killing, Lewis, Doz, etc.) sur ce point : la proximité culturelle - et a contrario les différences transculturelles - jouent un rôle important dans le devenir d'une JV. Cette proposition a été surtout mise en évidence dans les recherches portant sur des JVs entre firmes appartenant à des niveaux de développement ou à des systèmes politico-administratifs ou socio-économiques différents⁽⁶⁷⁾. En général - mais il y a des vues contraires - les JVs entre firmes de pays industrialisés (notamment les multinationales) et firmes de pays moins industrialisés sont plus instables que les autres (voir chapitre I, section IV). Les facteurs de réussite et d'échecs appartiennent aux mêmes grandes catégories dans les deux cas, mais leur sensibilité respective n'est pas semblable. Dymysza (1998)⁽⁶⁸⁾ énumère dix facteurs d'échec dont l'influence est particulièrement marquée dans cette catégorie de JVs :

- Divergences dans les buts poursuivis par les partenaires (ce qui correspond souvent à des options différentes par rapport au problème de la rentabilité à court ou long terme, l'un des partenaires pouvant opter pour une préférence sans que l'on puisse généraliser ce choix qui peut être aussi bien le partenaire industrialisé que le partenaire "local").
- Divergences dans l'insertion de la JV dans les stratégies d'ensemble des parents (le parent industrialisé s'efforçant de replacer la JV dans une stratégie globale, le parent local poursuivant des stratégies simplement nationales, cette différence conduisant à des priorités qui se révèlent graduellement incompatibles).
- Perception différente des bénéfices et des coûts par chaque partenaire (ceci pouvant découler soit en raison des critères, soit en raison de l'évaluation subjective des contributions respectives que chacun apporte à la JV).

(67) Voir chapitre I, section IV.

(68) Dymysza W.A. (1998). Successes and failures of joint ventures in developing countries : lessons from experience in Contractor and Lorange (op. cit. pp. 403-424).

- Manque de clarification dans les accords des conditions de fonctionnement de la JV : buts, missions, ressources, responsabilités, droits et obligations, répartition des profits et formes de distribution, recrutements et nominations, organes de fonctionnement, modes de résolution des conflits, etc. L'insuffisance de clarification peut laisser un vide que les parties risquent d'interpréter et d'utiliser selon leurs propres normes.
- Emergence de conflits relatifs au fonctionnement du système de pouvoirs et de décision (C.A., dirigeants, etc.) et aux systèmes et styles de gestion et de contrôle.
- Conceptions différentes du rôle et de la mise en oeuvre des politiques et techniques de marketing.
- Conflits relatifs aux relations inter-firmes en matière de flux de produits (contrats d'approvisionnement / fourniture notamment) et prix de transfert associés.
- Conflits relatifs au montant (et évolution) des redevances, produits de licences ,contrats de gestion et imputation de charges de structure.
- Insatisfactions naissant de l'inertie du contrat initial par rapport à l'évolution des besoins, des compétences et d'exigences nouvelles (ceci souvent lié à la transformation graduelle du rapport de forces initial).
- Facteurs divers, par exemple, modification de l'environnement politico-administratif, de la conjoncture, du climat économique ou politique en général.

A contrario l'absence de ces conditions défavorables - ou la possibilité ou capacité de résoudre les problèmes qui en résultent - peuvent être considérés comme des facteurs critiques de succès pour ces JVs.

Une autre forme de différences culturelles qui a reçu beaucoup d'attention est celle que l'on constate à l'occasion de création de JVs entre des firmes américaines et firmes japonaises⁽⁶⁹⁾. Ces différences - qui ne sont pas d'ailleurs toujours observées - sont souvent considérées par les auteurs comme étant une variable ayant un impact certain sur l'avenir de la JV⁽⁷⁰⁾.

Finalement deux variables qualitatives ont également été étudiées : le degré d'expérience avec les JVs (plus les parents ont une expérience dans ce domaine, plus les chances de succès sont élevées ; plus il y a disparité d'expérience entre partenaires, moins les chances de succès sont élevées)⁽⁷¹⁾ et la capacité d'apprentissage⁽⁷²⁾. Lewis et Killing soulignent l'importance de ces deux paramètres. En ce qui concerne le deuxième, ces auteurs rappellent, en particulier, que les données (y compris les objectifs) de la JV peuvent évoluer - et même ont toute chance de le faire - dans la vie de l'organisation ; la capacité d'ajustement est donc primordiale. La capacité d'apprentissage s'applique aussi aux relations entre les partenaires et à la maîtrise progressivement acquise de prévoir des incidents critiques et de vivre face à un haut degré d'incertitude.

SECTION II - LONGÉVITÉ, STABILITÉ ET TERMINAISON DES JVS

Dans la littérature sur les JVs plusieurs notions sont utilisées pour décrire ou expliquer les modifications qui interviennent dans la vie de ces organisations et qui transforment radicalement les conditions sur lesquelles l'accord initial avait été fondé. Deux concepts sont de nature assez générale : celui de "longévité" et celui de "stabilité". Le premier se réfère à la durée d'existence (prévue ou constatée) de l'entité. L'ambiguïté est que l'entité peut être en existence mais qu'elle ne correspond plus aux mêmes caractéristiques qu'au départ. Une autre source de confusion ou d'erreur d'interprétation est que

(69) Ce point a été mentionné dans notre chapitre I, section IV.

(70) Sur cette question voir aussi Goldenberg (1988).

(71) Harrigan, (op. cit., p. 223).

(72) Lyles M. Learning among JV - sophisticated firms in Contractor et Lorange (op. cit., pp. 301-316)

durée d'existence ou de survie ne doit pas être mécaniquement associée au degré de succès ou d'échec de la JV. Certaines JVs sont précisément créées pour une durée courte et sont considérées comme une réussite par les créateurs dès que les objectifs sont atteints. Le second concept est celui de "stabilité" : est reconnue comme stable une JV qui ne subit pas de modifications fondamentales pendant une certaine durée de vie.

Le concept de "terminaison" de JV peut être pris dans un sens large qui recouvre les deux réalités précédentes. La terminaison d'une JV peut donc être liée à plusieurs circonstances bien déterminées :

- Disparition pure et simple de l'entité créée.
- Transformation des conditions de fonctionnement de la JV initiale :
 - par absorption par un parent,
 - par renégociation des clauses essentielles, notamment par modification dans la répartition du capital (on peut y associer dans une mesure cependant difficile à préciser la modification substantielle du pouvoir de décision).

Dans ces différentes situations on peut effectivement parler de terminaison de la JV, soit que sa forme institutionnelle soit totalement modifiée (dissolution de l'entité créée), soit qu'un nouvel accord modifie substantiellement les conditions de départ. Il demeure que les concepts de longévité, stabilité ou terminaison sont d'interprétation très difficile. Par exemple, un changement dans la structure du capital peut avoir plusieurs significations très différentes : dysfonctionnements internes conduisant à une révision du rôle des partenaires, changements de stratégie, réactions à des événements externes (marchés, technologies, interventions administratives, etc.). En d'autres termes il faudrait toujours distinguer "terminaison" voulue, simples adaptations ou "terminaison" contrainte. De même qu'il ne faudrait pas ignorer les phénomènes d'insatisfaction ne conduisant pas nécessairement (ne serait-ce que par inertie ou coûts de transformation) à des renégociations.

La difficulté de préciser une terminologie sans ambiguïté n'empêche pas de prendre une vue suffisamment claire du phénomène de l'instabilité. En dépit de quelques témoignages hésitants la majorité des études comparant "l'instabilité" des JVs à l'instabilité des entreprises en général ou à celle des filiales concluent que les JVs sont une forme moins stable d'organisation. En outre, il semblerait que le degré de stabilité des JVs ne soit pas identique selon les types de JVs bien que là encore des opinions différentes aient été exprimées. Nous avons fait déjà allusion au problème de la stabilité comparée des JVD et des JVP en concluant à l'absence de démonstration convaincante dans un sens ou dans l'autre. A propos d'une autre distinction la plupart des recensions statistiques relatives aux JVs entre firmes de pays industrialisés et firmes de pays moins industrialisés indiquent que ces entités sont moins stables que les autres types de JVs mais ces conclusions ne sont pas toujours admises⁽⁷³⁾.

Les statistiques sur la longévité des JVs font apparaître un taux de non-satisfaction ou d'échec relativement élevé bien que très variable selon les échantillons étudiés. Ces taux "d'échec" vont de 25 (échantillon de Killing [op. cit.]) à 70 % (échantillon de Schaan [op. cit.]). Dans les échantillons de Kogut [op. cit.] et d'Harrigan [op. cit.] les taux sont plutôt autour d'une moyenne de 50 % avec des écarts très importants par sous-échantillons, par exemple, par industrie ou par nationalité.

Traduites en termes de durée, cette situation montre que la longévité de nombreuses JVs est souvent plutôt courte. Par exemple, sur les 148 JVs étudiées par Kogut [op. cit. p. 170] 60 % avaient été soit dissoutes (34 %), soit rachetées par un partenaire (24 %) à la fin de la sixième années⁽⁷⁴⁾. D'autres études vont dans le même sens. On comprend ainsi le "paradoxe" de Killing aux termes duquel les entreprises se montrent réticentes vis-à-vis de la

(73) Voir par exemple Blodgett (L.L.) (1992). Factors in the instability of international Joint Ventures : an event history analysis in *Strategic Management Journal*. Vol. 13, 475-481. Pour cet auteur travaillant sur 1025 JVs ayant conclu 1339 contrats (négociés ou renégociés) les renégociations ont été moins nombreuses quand la JV concernait un pays imposant des restrictions sur l'investissement direct, ce qui dans les cas étudiés a concerné surtout les pays en voie de développement.

(74) Kogut a également compilé ces taux de longévité en différenciant selon certains critères : mission par fonction (RD, marketing, etc.), secteur d'activité et nationalité du partenaire.

création de JVs mais y participent de plus en plus⁽⁷⁵⁾.

Face à ces constatations statistiques appuyées par de nombreuses observations courantes, les auteurs se sont penchés sur les principales raisons qui expliquent le taux relativement élevé d'échec proprement dit et de longévité souvent réduite. Un certain nombre de facteurs ont ainsi été isolés.

Le facteur le plus souvent évoqué est l'instabilité inscrite dans des conditions externes (modification des technologies, des marchés, etc.) et dans les relations internes entre partenaires. Ce dernier facteur est souvent identifié comme étant le plus important. L'instabilité peut être due à plusieurs causes différentes. D'abord le partenaire (firme individuelle ou entreprise) peut tout simplement disparaître à la suite d'accidents individuels ou d'une fusion-acquisition, par exemple. La nature des engagements et le capital de confiance peuvent être remis en cause avec l'arrivée du nouveau partenaire. En second lieu un partenaire peut modifier son attitude, voire ses engagements, vis-à-vis de la JV, et cela pour raisons diverses et particulièrement s'il s'agit d'une JV "opportuniste". L'entreprise se trouve, par exemple, contrainte ou choisit de changer de stratégie ; ou encore elle se montre déçue par les premiers résultats de la JV⁽⁷⁶⁾.

L'instabilité de la JV peut être aussi liée à un fonctionnement défectueux. Plusieurs risques ont à cet égard fait l'objet d'études pertinentes.

La JV peut avoir été insuffisamment planifiée. Puisque créer une JV réclame des conditions exigeantes (renforcement mutuel de la force compétitive des parents, compatibilité des intérêts, des objectifs et des relations et engagement résolu, ceci devant s'inscrire dans la mutualité des besoins, le partage des risques et le contenu commun des objectifs), la création d'une JV demande des

(75) Killing (1988), op. cit., p. 1 écrit en effet : "Le paradoxe des JVs peut être exposé avec simplicité. Bien que les dirigeants détestent avec force les JVs, ils prédisent eux-mêmes qu'ils devront en avoir affaire avec de plus en plus d'entre elles".

(76) Les auteurs font remarquer d'une part que les premiers résultats de la JV sont très importants pour le déroulement subséquent du processus et d'autre part qu'une réussite prématurée peut paradoxalement favoriser un échec ultérieur ; ils font remarquer aussi que si les débuts sont difficiles, la JV peut devenir ensuite un succès.

contacts bien préparés et souvent assez longs ; l'exploration commune des besoins, des intentions et des problèmes est capitale. Si cette phase exploratoire (et les négociations qui s'en suivent) n'ont pas permis d'établir les conditions de bon fonctionnement de la JV à créer⁽⁷⁷⁾, le risque d'échec et de longévité courte devient très élevé.

Ensuite il peut se poser un problème de déséquilibre peu ou mal anticipé au départ. Un partenaire peut ainsi accroître sa sphère d'influence au-delà de ce qui avait été prévu : soit que les conditions externes (marché, etc.) lui en donnent l'occasion, soit qu'il agisse - souvent subrepticement - pour orienter l'évolution de la JV en fonction de ses intérêts propres. Ou encore l'un des partenaires réduit sa contribution effective (par exemple de savoir-faire) en-dessous de ce qui avait été convenu. Un autre cas est celui où le partenaire ne peut - même de bonne foi - suivre l'évolution de la JV ; par exemple, quand les besoins liés à une expansion de l'activité commande un appel à de nouvelles ressources ou à l'augmentation du capital.

Ces déséquilibres créent inévitablement des tensions qui peuvent mettre en cause la longévité de la JV. Il en est ainsi des conflits qui peuvent naître, et cela au-delà du problème des déséquilibres. L'origine de ces conflits est évidemment très diverse mais l'une des sources les plus importantes est le conflit des priorités se situant au niveau des organes de direction. Les cas assez fréquents sont l'opposition entre croissance (ou accroissement des parts de marché) et rentabilité, entre affectation des bénéfices pour la croissance ou pour les dividendes, entre résultats à court terme et à long terme, entre dépendance de la JV et autonomie ; la question des rémunérations et des prix de transfert est aussi une cause potentielle de conflits.

Une autre source de difficultés réside dans les rivalités et les conflits d'ordre personnel qu'ils prennent naissance entre les responsables politiques

(77) Les auteurs citent à cet égard la nécessité de clarifier des problèmes comme la fixation d'objectifs (notamment d'objectifs intermédiaires servant de jalons pour évaluer le développement de la JV), les modalités de rémunération des partenaires (pour services rendus à la JV et s'il y a création de flux de produits entre parents et JV avec le problème des prix de transfert), la politique de dividendes, la protection des savoir-faire, les procédures de choix des dirigeants et du personnel, les modalités d'échanges d'information, les modalités de contrôle.

ou fonctionnels des parents ou de ceux-ci avec les dirigeants ou l'encadrement de la JV. Lié à cette question est le risque de loyauté limitée ou même de détournement de la confiance . Ce problème est particulièrement crucial quand il s'agit d'une JV disposant des "secrets" de savoir-faire ou participant à des projets de recherche avancée. Des collusions peuvent aussi se produire entre l'un des partenaires de la JV.

En définitive, la JV est une entreprise à risques : risques tenant à l'environnement changeant, risques de nature "fiduciaire" entre les partenaires, risques de fonctionnement. Bien que considérant les partenariats (sans centration sur les JVs) Doz (op. cit.) a ainsi relevé trois séries de risques de fonctionnement propres aux alliances en matière de technologie avancée entre partenaires de taille inégale (et ceci semble pouvoir être applicable aussi aux JVs en général) : risque de manque de convergence, risque de manque de cohérence et risques relatifs au mauvais fonctionnement des interfaces. Koot (op. cit.) analyse aussi les JVs comme une organisation caractérisée par un positionnement difficile sur quatre dilemmes⁽⁷⁸⁾ qui sont autant de pièges contre la réussite du projet. Killing de son côté (op. cit.) parle d'un "cycle d'échec" d'une JV : la JV a besoin de prouver rapidement son efficacité, mais si celle-ci n'est pas obtenue aussi facilement que prévue, alors la méfiance s'installe, les contrôles deviennent plus stricts paralysant les initiatives, ce qui peut finalement aboutir à de nouvelles performances décevantes et à l'échec.

Un cas particulier de longévité des JVs concerne ce que des auteurs appellent des JVs "difficiles" ou plus généralement "opportunistes". Les facteurs d'environnement politico-administratifs ainsi que les différences culturelles augmentent - toutes choses égales par ailleurs - les risques d'échec (79).

Puisque le problème de la durée de vie de la JV est réel faut-il prévoir pour autant la terminaison dans les accords de création ? La littérature répond

(78) Ces quatre dilemmes sont : exploiter ou investir, mettre la JV dans un moule ou la laisser évoluer par elle-même, adopter des comportements conflictuels ou coopératifs, choisir le personnel dirigeant ou laisser la JV le choisir . Koot (op. cit., pp.355-361.

(79) Sur ce point, voir chapitre I, section IV.

affirmativement à cette question. Comme le préconise Lewis les partenaires doivent prévoir la manière de terminer la JV "sans néanmoins que cette terminaison puisse apparaître comme trop facile". Des précautions doivent aussi être prises pour sauvegarder les intérêts réciproques en cas de terminaison : il existe à cet égard de nombreuses formules juridiques ("first refusal", "buy-and-sell", etc.) de même qu'il est important de protéger les savoir-faire existants afin d'en empêcher en cas de dissolution une diffusion dommageable. Il faut enfin noter que le degré de détail des clauses de terminaison dépend de nombreux facteurs, par exemple de la confiance réciproque née de relations passées et d'expériences communes, de l'objet de la JV, de la hauteur des risques, etc. Penser à la terminaison - qui peut d'ailleurs être le risque de la réalisation de certains objectifs - est donc une nécessité, mais beaucoup d'auteurs soulignent aussi qu'elle ne doit devenir une "obsession". L'expérience et le jugement sont en cette matière - comme toujours en management - des indicateurs de conduite.

Conclusion

Ce chapitre a permis de parcourir la littérature principale sur les questions-clés qui se posent à propos de la création et du fonctionnement d'une JV. Comme on l'a vu les contributions sont loin d'être rares et limitées. Combinant plusieurs approches elles ont le mérite de mettre l'accent sur les problèmes principaux à résoudre, sur les facteurs cruciaux qui sont en jeu dans la création et dans l'évolution des JVs. On a pu remarquer aussi que si de nombreuses "préconisations" sont offertes, elles sont sujettes à une adaptation dans chaque cas concret en raison du nombre des facteurs à prendre en compte, de leurs interactions complexes et de leur contingence. Toute étude sur les JVs ne peut cependant ignorer cette littérature : elle fournit une fondation indispensables et solide pour aborder les problèmes particuliers auxquels on veut s'attacher. Bien que les négociations de création y soient très peu abordées, la littérature donne cependant des indications précieuses pour l'identification de variables pertinentes. Cette approche peut encore s'enrichir en examinant les apports des typologies de JVs (chapitre III) et les enseignements qualitatifs des monographies (chapitre IV).

CHAPITRE III

LES APPROCHES TYPOLOGIQUES

Le chapitre précédent a été centré sur les principales contributions de la littérature qui ont porté sur la création, le fonctionnement, les performances, l'évolution et la terminaison des JVs. Il a été montré que les auteurs se sont efforcés d'identifier des variables pertinentes concernant ces différents aspects. Que ce soit à la suite d'études statistiques ou d'une manière plus pragmatique, la théorie des JVs permet ainsi d'isoler un certain nombre de facteurs dont la valeur et les variations éclairent la problématique de ces organisations. Il en est ainsi, par exemple, des variables de configuration (capitalisation, pouvoir), de symétrie/assymétrie, d'appartenance sectorielle, de caractéristiques managériales, de taille, de nationalité ou de différences culturelles.

S'inspirant de ces résultats de recherches, une approche complémentaire a vu le jour avec les tentatives de regroupements de JVs ayant des caractéristiques semblables ou suffisamment proches et simultanément des comportements et des conditions de fonctionnement et de réussite du même ordre. Il s'agit des recherches typologiques qui permettent d'établir des classifications de JVs dans des catégories bien spécifiées et significatives.

Les approches typologiques sur les JVs se divisent en deux familles principales dont les exigences, les ambitions et les aboutissements pratiques sont assez différents. Une première catégorie a pour objet de trouver des configurations homogènes représentatives des JVs qui autorisent la formulation de propositions ayant un pouvoir explicatif et d'ouvrir la voie à la définition de choix ou de comportements de gestion efficaces. Une illustration typique de cette approche est celle de Garrette (1) prolongeant les travaux de Dussauge (2) ; d'autres approches classiques – de caractère plus simple – ont été proposées notamment par Killing et Harrigan. Notre analyse de ces typologies "explicatives" formera la première section de ce chapitre et sera essentiellement axée sur les travaux de Garrette.

(1) Garrette B. (1991). *Les alliances entre firmes concurrentes. Configuration et déterminants du management stratégique*. Thèse de doctorat.

(2) Dussauge P. et Garrette B. (1991). *Alliances stratégiques. Mode d'emploi*. *Revue Française de Gestion* sept.-oct. 1991 pp. 11-18

Une deuxième famille de typologies ne vise pas un objectif explicatif : les classements ont surtout pour ambition de clarifier et d'explicitier des tendances observées. L'approche consiste à cerner certaines caractéristiques d'une population de JVs et d'effectuer des comptages à partir de quelques variables dérivées de la théorie des JVs telles que zones géographiques d'appartenance, structure juridique, objet, taille, etc.... A ces comptages sont parfois associés des attributs de "résultats" – comme nous l'avons vu dans la dernière section du chapitre II avec les travaux de Kogut-. Au cours des recherches pour la présentation de notre thèse nous avons nous-mêmes entrepris d'effectuer un inventaire des principales JVs créées en France de 1989 à 1992 en nous basant sur des références parues dans la presse spécialisée. De cette manière l'on peut prendre une vue d'ensemble récente du phénomène de création de JVs en France. Nous présenterons cette typologie "descriptive" – en évoquant quelques autres contributions similaires – dans la deuxième section de ce chapitre.

SECTION I – LES TYPOLOGIES "EXPLICATIVES"

I.1. La typologie de Garrette

Dans sa thèse de doctorat – dont les principaux éléments, en collaboration avec P. Dussauge, avaient fait l'objet d'un article dans la Revue Française de Gestion (3) – Bernard Garrette pose "l'hypothèse qu'indépendamment des décisions que prendront les entreprises alliées au cours de leur partenariat, il y a des facteurs, présents et observables dès l'origine de l'accord, qui conditionnent fortement la dynamique d'une alliance". Trois de ces facteurs initiaux, "la symétrie des positions des alliés, l'altération de la concurrence et la structure organisationnelle" peuvent être identifiés à partir d'études empiriques et d'approches théoriques. Ces facteurs combinés dessinent "trois types homogènes distincts : les alliances additives, les alliances d'intégration conjointe et les alliances complémentaires". Le lien entre l'appartenance à l'un de ces types et la dynamique de l'alliance peut être démontré et il permet d'expliquer d'une manière importante "le champ des possibles en termes d'évolution future".

La typologie de Garrette concerne les alliances : que peut-on en tirer en ce qui concerne plus spécifiquement les JVs ?

(3) Dussauge P. (1990). Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes, le cas des industries aérospatiales et de l'armement. Revue Française de Gestion, n° 80.

On peut d'abord remarquer que l'échantillon de Garrette recouvre un nombre important de JVs (99 sur un total de 171, soit 58 %). Dans le chapitre II de cette thèse, nous avons d'ailleurs montré la distinction que Garrette établit, (p. 198 de sa thèse) entre JVs et alliances (4) : il montre que s'il existe des alliances sans création d'une entité juridique conjointe il existe aussi des JVs sans alliance et des alliances comprenant, parmi d'autres modes de coopération, des JVs, la JV n'englobant pas tous les aspects du partenariat. Une partie non négligeable de l'échantillon concernant des JVs, on peut donc admettre que l'extension aux JVs de l'analyse de Garrette sur les alliances a une certaine pertinence pour les premières. La cartographie de Garrette permet d'ailleurs de placer les JVs de l'échantillon dans les différents quadrants proposés. Non seulement les catégories typologiques peuvent être utilisées mais une bonne partie des conclusions "opérationnelles" sur le management des alliances peuvent servir d'axes de recherche appliqués pour les JVs.

Le chapitre II (comme d'ailleurs le chapitre IV sur les approches monographiques) jouent à cet égard un rôle de guide. Il est en effet facile de constater à quel point les concepts qui servent de base à l'analyse de Garrette sont présents dans la théorie spécifique. Les trois dimensions que sa recherche met en évidence, symétrie, impact concurrentiel, structure organisationnelle, ont été évoqués à propos de contributions de Killing, Harrigan, Contractor et Lorange et Lewis entre autres. Le positionnement des JVs dans les trois types d'alliances proposées (additives, d'intégration conjointe et complémentaires) apparaît également pertinent au regard de la théorie (voir ci-dessous). On peut conclure qu'un travail spécifique sur les JVs peut légitimement s'inspirer de l'apport de Garrette qui embrasse certes des JVs mais dont le champ est plus large puisqu'il concerne les alliances. Il est donc intéressant de présenter d'une manière très synthétique la typologie de Dussauge et Garrette : la méthode, les caractéristiques et les implications des trois types retenus dans la typologie et la pertinence de cette typologie pour les JVs.

La méthode :

L'échantillon de l'étude se compose de 171 alliances avec une certaine prédominance pour les secteurs automobile, aéronautique et télécommunications. 48 % des alliances sont d'origine européenne et 22 % concernent des alliances entre firmes européennes et américaines. 79 % des alliances étudiées ont été nouées dans les années 1980.

(4) Chapitre II ; section II.3., sous-section II.3.1.

Chaque alliance a été positionnée par rapport à plusieurs variables, en raison de l'importance que l'analyse statistique lui attribuera au vu des résultats. Une variable dite de configuration – que nous avons déjà mentionnée – se réfère à l'importance de l'une des trois catégories : intégration conjointe, alliance additive et alliance complémentaire. C'est elle qui servira – au terme de l'analyse – à définir trois types d'alliance (qui seront alors désignés par l'une de ces trois configurations).

L'appartenance à l'une de ces configurations est obtenue en examinant la nature des actifs physiques engagés dans l'alliance et la distinction des produits de la JV. En ce qui concerne les apports, ou bien ceux-ci sont de même nature ou bien ils sont de nature différente. Dans la première situation, deux cas se présentent : les membres de l'alliance mettent sur le marché des produits propres à chacun d'eux (c'est le cas de l'alliance Peugeot-Renault-Volvo sur un moteur commun, chaque partenaire continuant à offrir sa propre gamme de voitures) ou – second cas de la première situation – mettent sur le marché un produit commun (c'est le cas d'Airbus Industrie). Dans la deuxième situation (actifs de nature différente) les alliés apportent des actifs complémentaires, chacun étant à la recherche d'une complémentarité dans sa propre activité (cas de l'alliance entre Matra et Renault pour le véhicule Espace). Le premier cas de la première situation est une alliance d'intégration conjointe, le deuxième cas est une alliance additive. La deuxième situation concerne les alliances complémentaires. Cette première variable se réfère – en conclusion – à la "configuration des alliés".

Outre cette donnée dix autres variables sont appliquées à chaque alliance de l'échantillon. La liste des onze variables s'établit comme suit :

- 1) nombre d'alliés,
- 2) structure (simple accord, JVD, JVP),
- 3) financement,
- 4) position commerciale (calculée à partir du rapport des chiffres d'affaires avec une barre discriminante à un rapport égal à deux),
- 5) entrée (repérage des nouveaux entrants),
- 6) pénétration géographique,
- 7) fonction (RD, etc...),
- 8, 9, 10) mise en commun, répartition ou duplication des tâches (trois variables),
- 11) type de configuration.

Muni des valeurs pour ces variables – constituant une matrice de données – Garrette effectue une analyse de correspondances multiples dont l'aboutissement est la détermination d'axes de représentations factorielles. Les trois axes principaux issus de cette analyse sont décrits comme répondant, le premier au concept de symétrie, le second à celui de dimension concurrentielle et le troisième à celui de dimension organisationnelle. Grâce à cette analyse, l'auteur peut alors dessiner une cartographie sur laquelle les différentes caractéristiques (configuration, appartenance sectorielle, JVs, etc...) occupent des positions déterminées (5). L'analyse de ces positions conduit à considérer comme pertinente une différenciation entre trois types d'alliances et à y associer des attributs déterminés, ceci aboutissant, par ailleurs, à une analyse de dynamique managériale (6).

Les caractéristiques et implications des trois types retenus dans la typologie

Par simplification nous retiendrons la codification suivante :

type 1 : intégration conjointe

type 2 : alliances additives

type 3 : complémentarité

La distinction entre ces trois types – validée par l'analyse dont les principes viennent d'être décrits – correspond à des différences majeures en termes d'objectifs, de logique transactionnelle et d'effets sur la concurrence (7). En ce qui concerne les objectifs, les types 1 et 2 visent un effet de taille soit sur un stade (amont ou aval) de la filière d'activité, soit sur le secteur dans son ensemble.

Les trois types correspondent à une organisation différente des tâches en termes de duplication, répartition et mise en commun de celles-ci.

Plusieurs schémas sont possibles. Par exemple, la répartition des tâches est surtout visible dans les alliances de type 3 et la mise en commun dans les alliances de type 1 (qui concernent par ailleurs beaucoup de JVs).

(5) Voir par exemple, thèse (op.cit.) pp. 262, 264, 290, ou Revue Française de Gestion (op. cit.) pp. 12 et 13.

(6) Voir, par exemple, thèse (op.cit.) p. 432 ou Revue Française de Gestion, pp. 16-18.

(7) Voir Revue Française de Gestion (op. cit.) p. 10.

La typologie est donc discriminante par rapport à plusieurs caractéristiques. Il y a d'ailleurs forte corrélation entre appartenance à une classe (type 1 ... 3) et ses caractéristiques, la corrélation étant précisément la plus élevée entre la configuration (intégration conjointe, etc...) et le type d'alliance.

Le tableau suivant montre la hiérarchie de ces corrélations.

Tableau III.1.
Typologie des alliances stratégiques d'après Garette

Type 1	Type 2	Type 3
<ul style="list-style-type: none"> - Intégration conjointe - R & D - Production - Pas de pénétration géographique - Mise en commun des tâches - Positions concurrentielles équilibrées - Intra-Europe 	<ul style="list-style-type: none"> - Additivité - Toute la chaîne de valeur - Pas de pénétration géographique - Existence de tâches dupliquées - Aérospatial et armement - Mise en commun et répartition des tâches - Intra-Europe 	<ul style="list-style-type: none"> - Pénétration géographique - Complémentarité - Production et/ou commercialisation - Domination d'un partenaire - USA - Japon ou Europe- Japon - Télécommunications - Pas de tâches dupliquées

Source : Revue Française de Gestion, op. cité. p. 14

Un des intérêts de cette typologie est d'éclairer les circonstances et motivations de la formation des alliances et de décrire des profils d'évolution "mettant en évidence les problèmes majeurs de gestion de chaque type". C'est ainsi que la typologie montre que les alliances d'intégration conjointe (catégorie dans laquelle se trouvent surtout des JVs) doivent - pour réussir - surmonter trois types d'obstacles ou de dangers : perte d'efficacité pour les alliés résultant d'une plus grande rigidité et d'une coupure potentielle avec le marché (aggravées par les problèmes de gestion liés au partage des responsabilités). Le fait qu'une entité séparée ait été créée peut rendre difficile la restructuration de cette entité (JV) créée et rendre aussi problématique la gestion de sa reprise en main ou de sa dissolution. Les alliances de type 2 ("additives") sont susceptibles d'entraîner des pertes de compétences et - dans la formulation de Dussauge et Garrette (op. cit., p. 17) - aboutissent soit "au maintien d'une certaine polyvalence des partenaires au détriment de la

rationalisation de l'ensemble", soit à une "pseudo-fusion". Enfin, les alliances de type 3 posent le problème de l'antagonisme éventuel des intérêts.

Un point majeur est le risque de perte de compétence au profit du partenaire. Dans le cas des JVs ce danger prend la forme d'une "course de vitesse" entre partenaires en termes d'apprentissage (cas de Nummi, JV entre General Motors et Toyota) ou de création de dépendance qui peut, selon les cas, être tolérable et donc durable ou à l'inverse aboutir à la rupture (8).

Pertinence de la typologie de Garrette pour les JVs

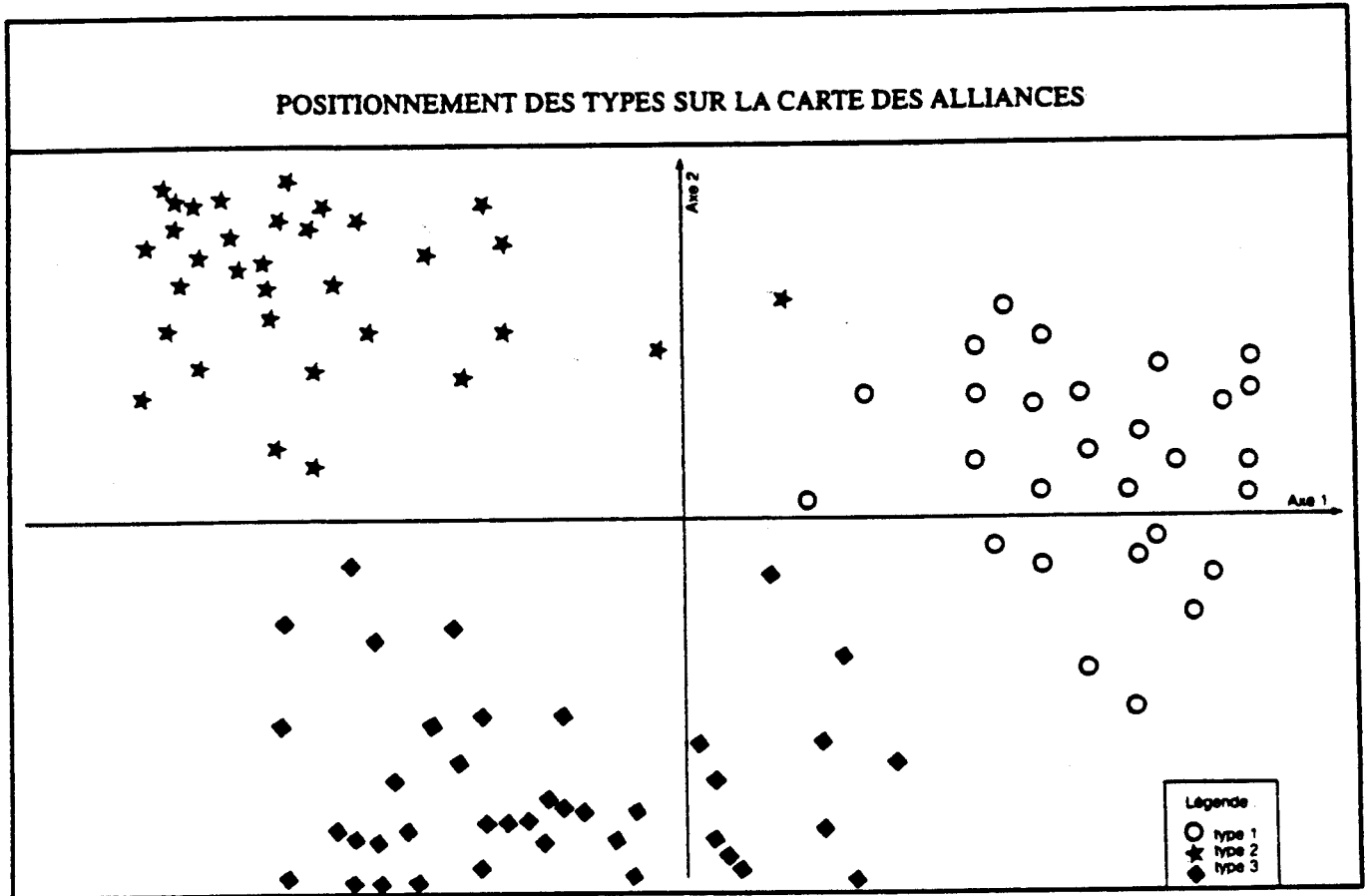
Cette pertinence résulte de la possibilité de positionner les JVs sur la cartographie discriminante de Garrette. Sur les 171 alliances étudiées, 99 sont des JVs. La majorité se situent dans le quadrant en bas et à droite de la carte retenant les dimensions "concurrence" et "symétrie" : elles appartiennent donc plutôt au type 1 des alliances.

On retrouve cependant un second groupe de JVs qui se situent dans le quadrant en bas et à gauche, c'est-à-dire dans le groupe du type 3. Si l'on cherche à combiner les trois axes (en y ajoutant la dimension organisationnelle) les joint-ventures apparaissent au bas de la carte en étant opposées aux simples accords .

Pour montrer l'applicabilité de la typologie aux JVs, il nous a semblé intéressant de présenter les deux cartes données par Garrette relatives aux différents axes. Cette représentation est donnée dans les figures III.1 et III.2. Elles apportent un éclairage intéressant et novateur sur le problème de la JV.

(8) Dussauge et Garrette, op. cit., pp. 17-18.

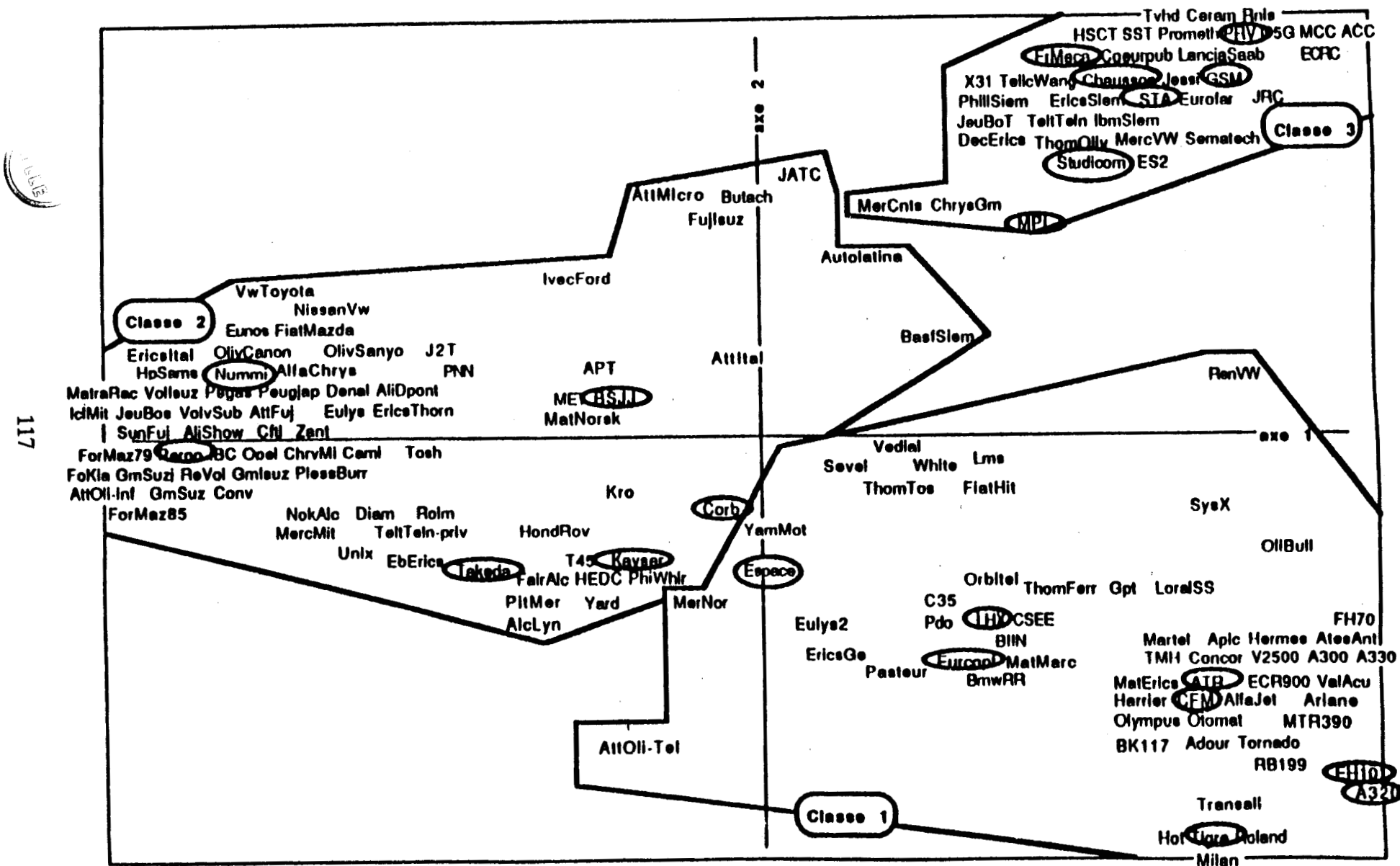
Figure III.1



Source : Bernard Garrette - thèse de doctorat

Figure III.2.

Repérage des cas d'alliances regroupés en fonction de leurs composantes organisationnelles



Source : Bernard Garrette - thèse de doctorat

I.2. Quelques autres typologies "explicatives"

L'analyse ci-dessus est une illustration d'une typologie complexe. D'autres auteurs ont proposé des typologies plus simples. Nous exposerons succinctement dans cette sous-section les typologies construites par Killing, Harrigan et quelques autres chercheurs. Ces développements seront limités car il y a été souvent fait référence dans le chapitre II.

Pour Killing (1983, 1988) – et la plupart des auteurs – un paramètre essentiel dans l'étude des JVs est la forme institutionnelle mise en évidence par la répartition des capitaux et des pouvoirs. Nous avons vu que cet auteur distinguait quatre types de JVs dont deux sont de caractère majeur (JVD et JVP) et les deux autres de moindre importance (JVs "indépendantes" et JVs "à compétences séparées" (JVCS). C'est à partir de cette distinction que Killing a développé ses analyses, notamment sur l'influence de la complexité de l'organisation d'une part et des tâches de l'autre. En prenant en compte ces différentes dimensions une approche typologique peut être envisagée incluant également la variable "confiance" (Killing dans Contractor et Lorange, p. 65). On peut ainsi distinguer six types d'alliances/JVs ; elles-mêmes subdivisibles en plusieurs catégories.

1. alliance/JV de type JVP – confiance faible

- a– complexité organisationnelle (C.O.) et complexité des tâches (C.T.) élevée
- b– C.O./C.T. moyenne
- c– C.O./C.T. faible

(on notera que dans cette famille les deux variables (C.O. ; C.T.) vont dans le même sens.

2. alliance/JV de type JVP – confiance élevée (mêmes sous-ensembles)

3. alliance/JV de type JVCS – confiance faible (mêmes sous-ensembles)

4. alliance/JV de type JVCS – confiance élevée (mêmes sous-ensembles)

5. alliance/JV de type JVD – confiance faible (mêmes sous-ensembles)

6. alliance/JV de type JVD – confiance élevée.

Ces différentes configurations peuvent être placées sur une carte à l'intérieur d'une courbe enveloppe. Killing (op. cit. p. 64) situe ainsi – à titre illustratif – des alliances ou *JVs* telles que Ford–Mazda ; Saab–Fairchild ; Peugeot–Renault–Volvo ; GM–Toyota ; Showa–Packard ; Saab–Lancia et APN–Morgan.

On notera que Garrette, s'il inclut la dimension JVD/JVP dans l'une de ces variables, ne lui donne pas – à l'inverse de Killing – un rôle prééminent. Ceci rejoint la thèse selon laquelle le rôle de la forme institutionnelle – bien qu'important – peut être subordonné à d'autres considérations et donc qu'une seule typologie complexe ne peut reposer sur cette seule distinction. Lewis (op. cit.) distingue aussi JVD et JVP – notamment dans son analyse de la gestion (*governance*) de la JV – mais il montre que cette distinction n'est que l'un des facteurs (par exemple, en termes de performances) à considérer : il préfère mettre en avant des variables qualitatives comme la compatibilité des objectifs et des partenaires et leur engagement mutuel ainsi que les données objectives comme les conditions du marché.

Une autre approche devenue classique est celle proposée par Harrigan qui est fondée sur le concept général de "symétrie". Ce concept recouvre le degré d'intensité des liens entre JVs et partenaires (et partenaires entre eux), sur la base des activités mais aussi sur celles de facteurs comme la différence de taille, d'expérience (en matière de coopération) ou de nationalité. Contrairement à Garrette (qui retient aussi la dimension "symétrie") Harrigan n'a pas tenté d'effectuer des regroupements systématiques au-delà des distinctions entre JVs à caractéristiques "symétriques" et "assymétriques". Plutôt que de typologie (constitution d'ensembles homogènes représentatifs) l'approche d'Harrigan consiste donc à effectuer un classement binaire des JVs par variables isolées. Ce genre d'approche a d'ailleurs été souvent utilisé par les chercheurs dans ce domaine, par exemple, en prenant en compte des variables comme la nationalité (ou les différences culturelles), la taille des entreprises, (partenaires : grandes entreprises – PMI), les domaines d'activité ou les missions (R.D., pénétration de marché, etc...). Une autre manière d'aborder les classifications a consisté à établir des "profils" de JVs à partir de certaines variables (9). Ce qui devient frappant est la grande variété de profils qui rend difficile une systématisation convaincante.

L'identification de variables pouvant conduire à des taxonomies (plus ou moins rigoureuses) a été tentée en ce qui concerne les modes de gestion des JVs comme,

par exemple, leur positionnement par rapport à certains "dilemmes" (10) ou par rapport aux caractéristiques des "managers" (11).

Enfin des recherches utilisant la théorie des réseaux ont pu aboutir à des typologies relativement simples mettant en évidence des regroupements de firmes – à l'intérieur d'une branche d'activités – sur la base des stratégies observées. Cette approche a permis, par exemple, de classer les JVs de l'industrie de l'aluminium en six "blocs" différenciés selon leur appartenance à des "niches stratégiques distinctes" (12). On rejoint ici les études de type plutôt sectoriel comme celles de Dussauge (op. cit.) ou de Vasseur (13)

SECTION II – LES TYPOLOGIES "DESCRIPTIVES"

Parallèlement aux typologies ayant pour ambition un pouvoir explicatif la littérature propose des inventaires ou simples comptages de JVs regroupées autour d'une caractéristique déterminée. Nous avons fait mention de telles listes de JVs dans le premier chapitre, ce qui s'explique facilement car il s'agissait dans ce chapitre de prendre une vue d'ensemble des tendances observées. Nous avons ainsi fait référence aux inventaires statistiques de Hladik, Delapierre, Hergert et Morris et Ghemawat notamment (14).

L'ouvrage synthétique de Contractor et Lorange (op. cit.) signale également des approches statistiques descriptives de ce type, par exemple, Gomes-Casseres, Kobrin, Berg et Hoekman et Kogut (15).

(9) Un exemple est la contribution de Koot (1988). *Learning among JV – sophisticated firms in Contractor et Lorange (op. cit., p. 307)*. Parmi les variables Koot choisit celles relatives à l'organisation et le contrôle, à la gestion de la technologie et à la relation avec les partenaires.

(10) Par exemple, Koot (voir chapitre II)

(11) Par exemple, Schaan et Beamish (voir chapitre II)

(12) Walter G. (1988) *Networkanalysis for cooperative interfirm relationship* in Contractor et Lorange pp. 227–240.

(13) Vasseur J. (1991).Thèse de doctorat, Paris.

(14) Voir chapitre I.

(15) voir chapitre I.

Cette dernière contribution mérite une mention particulière car l'auteur apporte des renseignements de caractère statistique très intéressants sur la longévité des JVs : sa contribution est une ventilation par caractéristiques (fonction, secteur, appartenance géographique) du "cycle de vie" des JVs. On dispose ainsi de tableaux regroupant les JVs de mêmes caractéristiques (même fonction, même secteur d'activité, même nationalité) avec indication des "résultats" observés (nombre de JVs survivant à la date de l'étude, ayant été dissoutes ou acquises).

C'est dans une perspective d'inventaire – destinée à obtenir une vue d'ensemble des tendances récentes en matière de JVs – que nous avons recensé les créations de JVs en France telles qu'elles ont été rapportées dans la presse spécialisée (16) et dans une banque de données internationales (17).

SECTION III – UNE APPROCHE TYPOLOGIQUE A PARTIR D' ILLUSTRATIONS RECENTES

Dans cette section, nous faisons référence à soixante-dix JVs créées durant ces trois dernières années (à partir de 1989) entre des entreprises françaises et étrangères (à l'exception de quelques-unes dont les deux partenaires sont français). La sélection de ces JVs a été faite selon la qualité d'information que nous avons pu obtenir. La première sous-section décrit les tendances générales. Dans la deuxième sous-section nous donnons pour les soixante-dix JVs de cet échantillon, les noms des entreprises-"mères", éventuellement la part de participation de chacune, les noms des JVs créées et un commentaire sur leurs principes et objectifs.

Dans la détermination des types, caractères et buts stratégiques de chaque JV créée nous avons utilisé (à titre complémentaire) les configurations de Garrette, à savoir les 3 types d'alliances qu'il a identifiés (additives, complémentaires et intégration conjointe) ; nous avons aussi utilisé les critères fondés sur les travaux de Killing (quatre types) et dans une moindre mesure de Lewis.

(16) Fusions et Acquisitions, 1989 – 1992.

(17) Banque de données DELPHE.

III.1. Tendances actuelles des JVs créées par les entreprises françaises

L'examen de l'échantillon de JVs que nous avons choisi nous a permis de dégager les principaux constats suivants :

- Les JVs ont aujourd'hui un caractère plutôt coopératif que compétitif, le nombre de JVs à caractère coopératif est plus de trois fois plus grand que celui des JVs à caractère compétitif.
- Il y a autant de JVP que de JVD ; le choix entre ces deux formes peut dans certains cas être associé à l'aspect managerial ou de gestion (selon Lewis : "*governance*").
- Les stratégies visent une multitude d'objectifs et de buts (recherche de complémentarité, internationalisation de l'activité, conquête de marché, pénétration des marchés, échange de savoir-faire, diversification de l'activité, intégration, effet de synergie, partage ou duplication des tâches, contrôle des concurrents en s'y associant, répartition des tâches, distribution, renforcement de position, participation croisée, etc...). Nous retrouvons d'ailleurs les trois configurations de Garrette dispersées dans cette gamme d'objectifs et de buts stratégiques.
- Tous les secteurs d'activité sont concernés, il est très difficile de privilégier aujourd'hui un secteur d'activité par rapport aux autres en termes de création de JVs.

Le constat de Garrette relatif à la prédominance des secteurs automobiles, aéronautique et télécommunication dans le domaine d'alliances/JVs tend à perdre sa validité, il est impossible de parler aujourd'hui de "prédominance sectorielle" en termes de création de JV. En revanche, son constat concernant la prédominance géographique demeure valable, l'Europe maintient sa première position en tant que principal pôle dans la création de JVs.

Les typologies sur les JVs, quelles que soient les variables retenues ou les aspects descriptifs ou explicatifs développés semblent aujourd'hui caractérisés par une tendance très instable et aussi très dynamique. La typologie déterminée doit donc répondre à une dimension temporaire et géographique assez limitée c'est-à-dire susceptible de connaître à tout moment un bouleversement ou un changement.

III.2. Description des JV créées par des entreprises françaises entre 1989 et 1992

SECTEUR D'ACTIVITE : CHIMIE ET PETROCHIMIE

ATOCHEM (55 %) et GEORGIAGULF (45 %)

Atochem, filiale d'Elf Aquitaine et Georgia Gulf (USA) ont décidé de créer une JV baptisée 'IMPLAST' qui sera chargée de la commercialisation de plastiques techniques en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient : ces nouveaux produits, utilisés notamment dans la bureautique, l'informatique et l'électroménager sont fabriqués par les unités d'Atochem en Europe et commercialisés à travers le réseau international du groupe français.

ORKAM (50 %) et BF GOODRICH (USA) (50 %)

La JV créée concerne la production et la commercialisation sous la marque "TELENE" des résines liquides à hautes performances pour matériaux de structures. Ces produits fabriqués sur le site de Drocourt (Pas-de-Calais) seront destinés au marché de toute l'Europe de l'Ouest.

SAINT-GOBAIN (51 %) et INDUSTRIA STALKA PANCEVO (Yougoslavie) (49 %)

La création de cette société commune, située près de Belgrade et ayant une capacité de production de 400 tonnes par jour de verre plat a pour but de répondre aux besoins du marché yougoslave en matière de verre plat pour l'industrie automobile (notamment Zastava).

Le verrier français apporte 170 MF en liquidités et des transferts technologiques. Le solde de l'investissement est financé par Industria Stalka Pancevo (premier producteur de verre étiré en Yougoslavie).

S.I.C.N. (50 % et E.N.I. (Italie) (50 %)

La société industrielle de combustible nucléaire S.I.C.N. (groupe Cogema) qui produit des diamants synthétiques depuis 1983 a créé une JV avec une filiale d'E.N.I.. Le but de cette création est d'augmenter les ventes de S.I.C.N. en Europe. L'objectif visé à court terme est l'approvisionnement de 20 % de la demande européenne.

TOTAL (50 %) et MARC RICH (ancienne URSS) (50 %)

Total et Marc Rich ont créé le T.M.R. (Transport, Raffinage du Pétrole). C'est une JV qui opère dans le transport et le raffinage des produits pétroliers en Europe de l'Est. Trois raffineries (deux à Oukhta et une à Azerbaïdjan) seront gérées par T.M.R. T.M.R. devrait également se consacrer aux marchés bulgare et roumain.

SECTEUR D'ACTIVITE : AERONAUTIQUE - AEROSPATIAL

LABINAL et SUNSTRAND (U.S.A.)

La société Labinal d'équipement aéronautique et automobile renforce son implantation aux U.S.A. (où elle emploie plus de 2000 personnes) en créant avec Sunstrand une JV pour la distribution et le service après-vente de systèmes auxiliaires de puissance. La JV est appelée "*Auxiliary Power Intl*", son siège est à San Diego (Californie) où Sunstrand est déjà implantée.

ALCATEL ESPACE (50 %) et AEROSPATIALE (50 %) (Europe)

Les négociations sur les conditions du rapprochement, sur une base paritaire, des activités satellites d'Aérospatiale et Alcatel ont commencé en juin 1989 à l'occasion du Salon du Bourget, elles ont vite abouti à la création d'une JV qui devient le numéro 2 mondial des satellites, derrière l'américain Hugues (sept milliards de francs).

Le management de cette JV est attribué à Alcatel et la présidence à Aérospatiale. Alcatel apportera ses compétences en télécommunications, et Aérospatiale ses techniques aérospatiales.

S.E.P. (50 %) et EMPRESARIOS AGRUPADOS (50 %) (Espagne)

La société européenne de propulsion (S.E.P.), filiale de la SNECMA a créé cette JV avec un groupement d'ingénierie comprenant trois entreprises espagnoles dont la vocation sera la réalisation d'études de haute technologie aérospatiale, en particulier dans le domaine de la propulsion.

MATRA (51 %) et MARCONI-AEROSPACE (50 %) (G.B.)

La création de cette société commune s'intègre dans la stratégie de rapprochement entre les activités de Matra-Espace et General Electric Company (G.B.) dont Marconi-Aerospace est filiale.

Cette société commune pourra se placer au troisième rang mondial derrière Hughes Aerospace (U.S.A.) et Alcatel-Aerospace (France).

AEROSPATIALE (50 %) et M.B.B. (50 %) (Allemagne)

Dans un premier temps les deux sociétés ont établi un groupement d'intérêt économique "*Eurocopter International*". Elles envisagent de lancer par la suite un projet visant à créer une JV qui intégrera les équipes des deux partenaires en vue de commercialiser les hélicoptères français et allemands dans le monde, à l'exception des Etats-Unis.

SECTEUR D'ACTIVITE : BANQUE, FINANCE ET INVESTISSEMENT

EURIS et CARLYLE (U.S.A.)

Carlyle est une banque d'affaires américaine qui contrôle la plus importante société de services immobiliers américaine.

La création d'une JV dont la structure est à Paris a pour vocation d'investir en même temps aux Etats-Unis et en Europe, chacun des deux partenaires consacra près de 324 millions de francs.

Euris (société d'investissements) cherche à travers cette association l'internationalisation de ses activités.

CETELEM (50 %) et GROUPAMA (50 %)

Ces deux sociétés ont créé une JV qu'elles ont nommé FINAMA ; celle-ci proposera la gamme de services financiers déjà accessibles aux détenteurs de la carte Aurore. Les deux sociétés mères se partageront quelques tâches pour alléger les fonctions de FINAMA.

Les caisses régionales de Groupama assureront la distribution des produits tandis que Cetelem sera chargée de la gestion technique.

CREDIT LYONNAIS (50 %) et BANQUE NATIONALE DE GRECE (50 %)

Ces deux banques coopèrent depuis quelques années, pour renforcer leur coopération ; elles créent "Franco-Hellénique de Leasing", une JV dotée d'un capital initial de 38 millions de francs et qui contribuera par l'octroi de crédits-bail à financer les investissements des entreprises grecques.

LAZARD et HANDLOWY W. WARZAWA (Pologne)

Ces deux sociétés bancaires ont créé la JV *International Financial Services Polande* qui aura pour but d'organiser le développement des activités de l'industrie polonaise. Elle conseillera et assistera les grandes entreprises nationales qui devront être privatisées.

SUEZ et INVESTICNI BANKA (Tchécoslovaquie)

Quatre banques (la compagnie de Suez, la société de Belgique, la Banque Indosuez et Investicni Banka) ont créé cette JV "SUEZ INVESTICNI" qui a pour but le conseil et l'assistance en privatisation et en grands projets d'infrastructure. Le

capital initial de 5 millions de francs détenu à 50 % par la banque tchécoslovaque et 50 % par les trois entités du groupe Suez.

CLINVEST ET AMAS

Le but de la création de cette JV (basée à Paris) est la prise de participation minoritaire dans le capital d'entreprises privées. Cette JV sera par ailleurs chargée de coordonner l'ensemble des relations bancaires sur le plan mondial entre le Crédit Lyonnais (société mère de Clinvest) et le groupe Amas et d'autres clients.

CREDIT FONCIER DE FRANCE ET BAYERISCHE VEREINSBANK (ALLEMAGNE)

Le Crédit Foncier de France (CCF) et la Bayerische Vereinbank ont créé une filiale commune dont le siège est situé à Munich. Destinée à réaliser des opérations immobilières de toutes catégories, cette société interviendra d'abord sur le marché allemand, qui apparaît porteur. A terme, les activités de la société commune devraient s'élargir aux pays d'Europe de l'Est.

BANQUE POPULAIRE STRASBOURG - RDVB (R.F.A.)

L'union des banques populaires du Rhin est le premier GIE européen à caractère financier. Il doit permettre d'intensifier l'action commerciale des deux côtés du Rhin en s'appuyant sur les réseaux des deux partenaires : la Banque Populaire de la région économique de Strasbourg et la *Regional Partnerschaft der Volksbanken*. Les fondateurs envisagent à terme la création d'une société anonyme et espèrent renforcer leur groupement.

SECTEUR D'ACTIVITE : LE TRANSPORT

NOUVELLE FRONTIERE (50 %) et TOUR-OPERATEUR (50 %)

Ces deux sociétés s'allient pour constituer un grand groupe dans le tourisme. Elles ont créé la société de participation aérienne qui développera les activités de transport des deux sociétés mères, à la fois aérienne et terrestre.

Nouvelle Frontière a déjà tenté de s'allier avec le Club Méditerranée, cette tentative a échoué.

STIM, CGM et MEDIACO

Ces sociétés veulent rapprocher leur technique de transport en associant leurs compétences. Le but de cette initiative est d'assurer une bonne logistique entre le port de Marseille et de Fos sur Mer. CGM et STIM sont majoritaires.

GTI (50 %) et CGEA (50 %) (France)

Les deux sociétés se sont associées pour promouvoir, au plan international, le développement des transports en commun de voyageurs dans les agglomérations urbaines. L'entité créée "filiale commune" a pour objet la réalisation d'études pour le compte des collectivités locales et le transport de voyageurs en régie ou avec des véhicules lui appartenant en propre.

TAT : transport aérien (50 %) - MESSIER-BUGATTI (50 %)

Messier-Bugatti et LAB, filiale de maintenance du groupe TAT, ont créé une filiale commune "Hydrep" qui doit devenir le plus important centre européen de maintenance d'équipements hydrauliques et mécaniques aéronautiques. Hydrep est installée en novembre 1991 sur l'aéroport international de Dinard.

SECTEUR D'ACTIVITE : HOTELLERIE - VOYAGE

ACCOR et UNION POUR L'EXPLOITATION DES HOTELS DE MOSCOU (URSS)

Les deux partenaires ont rénové l'hôtel "SOFITEL SOVIETSKALA" en Russie. La société commune créée aura comme vocation de gérer cet hôtel. Le groupe Accor qui cherche à s'implanter en Russie réalise par cette opération sa deuxième implantation.

NOVOTEL et OBEROI (Inde)

La chaîne Trois étoiles du groupe Accor poursuit son expansion en Extrême-Orient (elle y possède déjà treize hôtels). Elle constitue avec le groupe Oberoi une société mixte destinée à la construction de trois hôtels à Dehli, Jaipur et Agra. Outre l'Inde, la Corée, la Thaïlande, l'Indonésie, les Philippines et le Vietnam sont des pays cibles. Maintenant Accor a décidé de concentrer ses efforts sur l'Europe.

FORMULE 1 et SOUTHERN SUN HOTELS (Afrique du Sud)

Formule 1 (groupe Accor) commence sa stratégie de développement par l'implantation à l'étranger, la première étape étant l'Afrique du Sud. Un contrat a été signé pour la création de trente à quarante hôtels et pour ceci il s'est associé à Southern Sun Hotels et à un troisième partenaire minoritaire, qui assurera la direction de la nouvelle entité, c'est donc une JV à deux partenaires majoritaires et un minoritaire.

FRANCE TOURISME et HAVAS VOYAGES

Havas Voyage, leader des agences de voyages et France tourisme, numéro un du tourisme réceptif, créent une société commune spécialisée dans le voyage d'affaires. France Havas Voyages sera gérée par France Tourisme. Elle devra mettre en place des services adaptés à la clientèle internationale et bénéficiera pour cela du "savoir-faire développé par les deux sociétés dans le tourisme d'affaires".

BOUYGUES – B.T.P. et PULLMAN INTL HOTELS (Roumanie)

Bouygues et Pullman International Hotels ont constitué une JV (avec la participation de sept partenaires roumains) pour construire le centre de commerce international de Bucarest ainsi qu'un ensemble résidentiel qui sera situé à proximité de ce centre et qui sera géré par Pullman Intl Hotels.

Bouygues détient 50 % de cette JV, la Société Générale et le Crédit Lyonnais ont participé au financement de cette opération qui a coûté 600 millions de francs.

SECTEUR D'ACTIVITE : ASSURANCE

AXA-MIDI et ICCRI (Italie)

AXA-MIDI (assurance) a signé un accord de JV avec l'ICCRI (organisme national des caisses d'épargne italiennes). L'accord prévoit la création de deux sociétés communes en Italie, l'une dans le secteur de l'assurance dommage, l'autre dans l'assurance-vie. AXA-MIDI devrait être majoritaire dans la première et minoritaire dans la seconde; ICCRI devrait commercialiser les contrats de deux sociétés.

GROUPAMA (assurance) (50 %) et CARDIF (établissement financier) (50 %)

Ces deux compagnies poursuivent leur rapprochement en créant la JV : Union Européenne d'Assurances, qui souscrira un ensemble de produits d'assurance pour les particuliers, concernant essentiellement l'assurance automobile. Cardif en assurera la distribution, tandis que la gestion technique sera confiée à Groupama.

CARREFOUR (50 %) – GROUPAMA (50 %)

Pour renforcer son activité de diffusion de produits d'assurance, Carrefour signe avec Groupama un accord, le premier du genre dans les assurances, aux termes duquel les deux partenaires créent une JV. Carrefour exploite déjà depuis quelques années avec Cetelem une filiale commune baptisée S2P. De son côté, Groupama

cherche à diversifier sa clientèle qui est encore composée essentiellement d'agriculteurs.

COURTAGE SAINT HONORE (50 %) et SEDGWICK (50 %)

L'objectif de groupe français de courtage des assurances est de trouver une solution pour harmoniser la taille et la compétence des agences à la clientèle. La JV : Segdwick Saint-Honoré développera une clientèle de grands comptes, profitant de l'expérience du courtier britannique et de la Compagnie financière E. de Rothschild (société mère du courtier Saint-Honoré).

AGF - BATORY et MAZOWSKE (Pologne)

Les AGF ont obtenu, par le biais de leur filiale internationale, l'accord des autorités polonaises pour la création de deux sociétés mixtes d'assurances à Varsovie. Ces sociétés créées en association avec les fondations Batory et Mazowske exerceront dans un premier temps en assurance incendie et en assurance collective des entreprises.

SECTEUR D'ACTIVITE : AGRO-ALIMENTAIRE

GENERALE SUCRERIE et SUCRE UNION

Ces deux sociétés ont décidé de regrouper leurs forces commerciales afin d'assurer de manière plus compétitive la vente de leurs sucres sur le marché européen. Elles présentent une réelle complémentarité puisque la Générale Sucrierie est très présente dans la distribution grand public, tandis que Sucre Union est mieux placée dans les industries alimentaires.

La création d'une filiale commune leur permet de prendre la quatrième place derrière Ferruzzi, British Sugar et Tate & Lyle.

Outre la réalisation de gains de productivité sur la logistique et le marketing, les deux sociétés escomptent l'accroissement de leur poids auprès des autorités communautaires.

SANDERS-PROMOTION et VITAL- SOGEVIANDES

L'accord de partenariat signé par ces deux groupes peut être qualifié comme un accord de JV. Afin de développer leur activité dans la viande porcine, les deux groupes ont créé deux sociétés communes, la majorité du capital de la première, spécialisée dans l'abattage et le découpage de viande, est détenue par Sanders-Promotion, par contre, la deuxième, fournissant des produits plus élaborés est détenue à 80 % par Vital-Sogéviandes.

LIBRETON-VALFRAY - MAISDOUR -UCAAB

La Sica le Valdour produit dès l'été 1990 des légumes en conserve commercialisés en exclusivité par Leberton-Valfray et sa filiale allemande. Maïsdour, un des principaux producteurs européens de semences, UCAAB (Union des Coopératives Agricoles Armagnac-Bigorre) et Libreton-Valfray, transformateur de légumes, sont les partenaires de la JV Sica le Valdour.

POMONA (50 %) - GEEST (50 %) (G.B.)

Les deux leaders des fruits et légumes (l'un en France, l'autre en Grande-Bretagne) créent une filiale commune appelée : GEEPOM qui aura pour vocation l'import-export des fruits et légumes et des produits surgelés. Cette nouvelle filiale aura aussi comme stratégie la pénétration dans différents pays européens à commencer par l'Espagne.

BSN(51 %) et LAITERIE DE BENESON (49 %) (Tchécoslovaquie)

La création de la société commune en Tchécoslovaquie va permettre la production de 10 000 tonnes de produits laitiers et sa commercialisation sur place.

LIMAGRAIN (50 %) et NION DU CHER (50 %)

Deux JVs ont été créées : la première est "Coalliance" dont l'objectif est de prendre des participations dans le domaine de la valorisation des céréales, le deuxième est "Ulice" qui est une société de recherche.

SECTEUR D'ACTIVITE : PRODUITS PHARMACEUTIQUES

SANOFI (51 %) - FUJI REBIO (49 %) (Japon)

Diagnostic Pasteur, filiale de Sanofi spécialisée dans les tests de laboratoire a signé un accord avec le groupe japonais Fuji Rebio, les deux sociétés constituent une entité commune dont diagnostic Pasteur est majoritaire. Prochainement, les deux partenaires vont conclure un second accord en sens inverse, Sanofi commercialisant en Europe les produits de Fuji-Rebio.

INSTITUT MERIEUX (50 %) et CNTS (50 %)

Le Centre National de Transfusion Sanguine et l'Institut Mérieux ont rassemblé leurs moyens dans la perspective du grand marché unique européen en lançant deux entreprises de biotechnologie appliquée aux protéines humaines. La première "TM Innovation" dispose d'un budget initial de 50 millions de francs consacré à la recherche des protéines à usage thérapeutique substituables aux protéines humaines. La seconde, "TMSA" a pour tâche de produire et de commercialiser les produits mis au point par TM Innovation.

Présentées par les deux groupes comme "une alliance franco-française" ces deux JVs doivent permettre de résister à la fin du monopole de la distribution des produits plasmatiques, face à une concurrence déjà très organisée, notamment allemande et américaine.

RHONE-POULENC SANTE (50 %) et DAINIPPON (50 %) (Japon)

L'accord de JV entre Rhone-Poulenc Santé et la première entreprise pharmaceutique nipponne prévoit que la Société commune sera chargée du développement et de l'enregistrement en Europe d'un nouvel antibactérien mis au point par Dainippon.

A terme, les deux partenaires envisageraient de créer en commun un réseau de distribution pour les produits de Dainippon.

RHONE- POULENC (45 %) et CHUGAI PHARMACEUTICAL (55 %) (Japon)

Cette JV a été créée pour la fabrication de produits biotechnologiques dont Rhone-Poulenc assurerait la commercialisation en Europe. Le siège est situé à Paris.

SECTEUR D'ACTIVITE : PUBLICITE ET COMMUNICATION

QUALIGRAPHIE et PUBLICIS

Faute de moyens financiers, la société Qualigraphie, auparavant spécialisée dans les travaux d'impression à l'intention des milieux culturels et associatifs, a cherché un partenaire pour s'associer dans une JV en conseil et publicité. Publicis, cherchant à développer une implantation dans le Nord Ouest de la France a accepté la proposition de Qualigraphie et à deux ont lancé la JV : Conseil en publicité.

YKA (50 %) et ANDACOTT (50 %) (G.B.)

YKA, seconde entreprise de promotion en France souhaite construire un réseau d'agences couvrant l'ensemble de l'Europe. L'association avec Endacott, en créant une JV, lui a permis de s'implanter sur un marché dynamique.

IPSOS (55 %) et UNICAB (45 %) (Italie)

Les deux sociétés ont signé un accord de coopération pour la création de deux sociétés communes (implantées en France et en Italie). Igros Medias Italie proposera des études médias réalisées par sa maison mère en France, Unicab international fonctionnera selon le même mode mais proposera des études dans le domaine de l'automobile.

SECTEUR D'ACTIVITE : TELECOMMUNICATION

ALCATEL - CIT - TELECOM - TELETRA (Pologne)

Alcatel-Cit, deuxième groupe mondial de télécommunication est présent sur le marché polonais depuis 1972. Cette présence s'est renforcée par la création, en octobre 1980, d'une JV : ALCATEL-CIT-POLSKA, avec la société polonaise Telecom-Teletra, de Paznan (ouest). Cette JV produit des centraux téléphoniques en Pologne.

ALCATEL - CIT (49 %) - FMV (51 %) (Hongrie)

Après avoir créé une JV en Yougoslavie, Alcatel s'implante à nouveau en Europe de l'Est. MIK-CO (Microwave company) la nouvelle JV dont il détient 49 % du capital en association avec la firme d'Etat Finommechanikai Vallalat (FMV) sera chargée dans un premier temps de la communication puis elle pourrait à terme produire des équipements hertziens.

ALCATEL-ALSTHOM (50 %) et TESLA LIPTOVSKY HRADOCK (50 %) (Tchécoslovaquie)

Cette JV est créée en vue de la fabrication d'équipement de commutation publique dans le domaine de technologie numérique. L'usine est installée en Tchécoslovaquie. Le partenaire français a financé la totalité du projet.

SECTEUR D'ACTIVITE : MACHINES-OUTILS

GEC-ALSTHOM (50 %) et GENERAL ELECTRIC (50 %) (U.S.A.)

Cette association est pour une durée illimitée et se place dans une stratégie de synergie. Les deux groupes en associant leurs forces veulent constituer un groupe plus puissant afin de conquérir des marchés dans le monde et compléter leurs connaissances notamment techniques et commerciales.

SECTEUR D'ACTIVITE : INFORMATIQUE

BULL (informatique) (49 %) et VIDEOTON (électronique) (51 %) (Hongrie)

Bull cherche à travers cette JV l'implantation sur le marché local hongrois et le savoir-faire du partenaire dans le domaine de commercialisation des produits informatiques avec les autres pays de l'Est voisins.

Le partenaire hongrois cherche une complémentarité technologique et surtout le maintien de son activité car certains emplois de l'entreprise sont menacés.

IBM FRANCE (49 %) et JET SERVICES (51 %) (services express)

IBM France a conclu depuis un an près d'une dizaine de JVs dans le secteur des services pour l'informatique. La JV SPARE, créée avec Jet Service, a comme vocation la maintenance informatique.

SECTEUR D'ACTIVITE : AUTOMOBILE

RENAULT (50 %) et DAF (50 %) (Pays-Bas)

Cet accord de JV concernait la fabrication commune de véhicules utilitaires. Dans un premier temps, les partenaires ont investi ensemble un million de francs en études puis un million de francs à l'achat d'équipement.

Les nouveaux modèles se commercialisent actuellement à travers les marques et réseaux respectifs des deux constructeurs.

Cet accord a apporté à Renault une somme de financement nécessaire au renouvellement des gammes déjà existantes : Renault Trafic et Renault Master.

DAF exploite les réseaux Renault qui sont plus développés que les siens.

Ensemble, les deux groupes ont l'ambition d'accroître leur part de marché dans un secteur où les alliances ne cessent de se constituer (Fiat-PSA ; Volkswagen-Toyota ; Mercedes-Mitsubishi ; General Motors-Isuzu).

SECTEUR D'ACTIVITE : PRESSE ET EDITION

LAROUSSE EDITION (50 %) et PLANETA (50 %) (Espagne)

Le premier éditeur espagnol Planeta et Larousse ont créé une société commune pour commercialiser les produits de chacun des deux partenaires.

Larousse veut, à travers cette opération, intensifier sa présence en Espagne et Planeta veut désormais s'orienter vers les marchés extérieurs, notamment européens.

BAYARD-PRESSE et SAN PAULO (Italie)

Ces deux groupes de presse créent une JV appelée "Club 3" d'un capital de neuf millions de francs. Il s'agit d'un mensuel destiné au troisième âge.

L'objectif de cette opération est la diffusion de 250 000 exemplaires d'ici à 1993.

SECTEUR D'ACTIVITE : COUTURE, HABILLEMENT ET CHAUSSURE

ANDRE (50 %) et SEARS (50 %) (G.B.)

Les deux grands distributeurs regroupent l'ensemble de leurs activités en Allemagne et au Bénélux. Ils créent une JV qui disposera des droits sur les enseignes de mode du groupe André (Caroll, Creeks) et sur celles de vêtements de sports et de loisirs de Sears (Olympus et performance) et qui sera contrôlée par un holding composé de trois représentants d'André et trois de Sears.

André apporte son réseau de distribution "André Deutschland" et Sears offre Hoogenbosch BV, numéro un de la distribution de l'habillement, sport et loisirs, en Hollande.

LACOSTE et STENCIL APPREL BRANDS (Inde)

Cette JV, créée par Lacoste et Stencil Apparel Brands qui est l'un des principaux fabricants indiens de vêtements, produira et commercialisera les chemises "au crocodile" en Inde.

LANVIN (haute couture, parfumerie) et DEJAC (prêt à porter féminin) et MIDLAND BANK

Midland Bank détient 40 % dans le capital de Lanvin et 15 % dans celui de Dejac ; ces trois sociétés ont créé ensemble une JV pour concevoir, fabriquer et distribuer la collection prêt-à-porter de luxe de Lanvin. Une partie de la production est confiée à des sous-traitants.

SECTEUR D'ACTIVITE : IMMOBILIER

BOURDAIS (50 %) – ODDO (50 %)

Bourdais et Oddo innovent en créant une JV rassemblant leurs activités. L'objectif est d'offrir des opportunités d'investissement aux étrangers dans des valeurs immobilières cotées. Le partenaire "Bourdais" est en contact avec des investisseurs potentiels en Europe, tandis que le partenaire "ODDO" est actif sur les marchés de l'immobilier boursier à travers son relai Oddo Immobilier.

RAZEL IMMOBILIER et COPROR (immobilier)

Ces deux sociétés dans l'immobilier créent une JV pour aménager un parc d'entreprises qui s'intègre dans un projet plus vaste, le parc des trèfles à Sevran. La première tranche de ce chantier, qui devrait être achevée en 1993, comprend la construction de bureaux répartis sur sept hectares et représente un investissement de 300 millions de francs. A terme le site devrait compter 120 000 m² de bâti, avec une zone hôtelière et commerciale.

JEAN THOUARD (50 %) et PAUL BILLON (50 %)

Cette JV correspond à un holding commun créé par Jean Thouard et Paul Billon et qui regroupe 40 sociétés s'occupant de la gestion d'immeubles et de l'administration de biens. Les deux associés envisagent de se lancer par la suite dans l'assistance au transfert de sièges sociaux et l'investissement dans des centres d'affaires.

Jean Thouard a déjà signé une autre JV dans le domaine de l'immobilier avec Alex Alexandre au début de 1991.

SÉCTEUR D'ACTIVITE : ELECTRONIQUE

THOMSON (tubes cathodiques) (50 %) – POLKOLOR (tubes cathodiques) (50 %) (Pologne)

Thomson Consumer Electronics (T.C.E.) veut devenir le premier producteur mondial de téléviseur. Ce groupe dissocie de plus en plus sa fabrication en créant des sociétés communes qui fabriquent chacune une composante spécifique dans un but de minimisation de coût. La JV Thomson-Polkolor située en Pologne se spécialise dans les tubes cathodiques de petite et moyenne dimension.

THOMSON CONSUMER ELECTRONICS (50 %) et EURODISPLAY (50 %)

Pour se lancer dans la production industrielle d'écrans plats, Thomson Consumer Electronics a choisi la voie d'alliance en créant avec Eurodisplay, filiale de Sextant Avionique, une JV qui alimentera les marchés de l'électronique de loisirs, notamment les écrans plats pour la télévision couleur.

THOMSON CSF (électronique professionnelle) (50 %) et GEC MARCONI (50 %)
(G.B.)

Cette association baptisée GEC THOMSON AIRBONE RADAR a pour vocation de commercialiser des antennes actives pour équiper les radars des avions de combat. Thomson suit donc toujours sa politique de "répartition de la fabrication" en s'associant à des partenaires étrangers.

SECTEUR D'ACTIVITE : SIDERURGIE

KERLANE (50 %) et MITIM (50 %) (Hongrie)

Saint-Gobain et sa filiale Kerlane procèdent à leur première implantation en Hongrie en créant une JV avec une société locale MOTIM.

Cette JV consiste à construire une usine qui produira des fibres céramiques nécessaires à l'isolation thermique dans la sidérurgie et l'industrie automobile et c'est Kerlane qui la dirigera.

USINOR-SACILOR (50 %) et ARBED (50 %) (Luxembourg)

Ces deux sociétés coopèrent déjà depuis 1987 dans certains produits avec la création d'une JV, en octobre 1990, elles renforcent leurs liens, notamment dans la commercialisation et la coordination industrielle des profilés lourds. La capacité de production de cette JV est de deux milliards quatre cents millions de tonnes, ce qui la classe deuxième derrière Jallac et devant British Steel, Aristrain et Peine Salzgitter.

CHAVANNE (50 %) et BETHELEM (50 %) (U.S.A.)

Le troisième producteur américain d'acier, s'associe pour la première fois à une société étrangère. Il crée une JV avec Chavanne-Katin, filiale d'usino-Sacilor.

Le but de cette association est la modernisation par le partenaire français de l'usine Bethfordje et la commercialisation aux U.S.A. de cylindres de laminoirs fabriqués dans cette usine.

SECTEUR D'ACTIVITE : TRAITEMENT DE DECHETS

MONTENAY (51 %) et KOLON ENGINEERING (49 %) (Corée du sud)

La JV consiste à construire et exploiter des usines de traitement de déchets en Corée du Sud.

Le partenaire coréen apporte, dans cette JV, des activités complémentaires aux français puisqu'il est spécialisé dans l'ingénierie, la construction et l'installation d'incinération d'ordures ménagères.

CHARBONNAGES DE FRANCE (50 %) et WASTE MANAGEMENT (50 %) (U.S.A.)

La société Charbonnages de France a connu plusieurs exercices déficitaires successifs. Elle cherchait de nouveaux créneaux pour retrouver une situation satisfaisante, Waste Management, de son côté, cherchait à s'implanter en France et préfère trouver un partenaire plutôt que de s'engager seul dans un marché qu'il ne connaissait pas parfaitement (notamment après l'échec de la tentative de rachat de TREDI en 1989). Les deux sociétés créent donc ensemble une JV d'un capital de 700 millions de francs qui traitera les déchets industriels (95 000 tonnes) et ménagères (30 000 tonnes) de Houillères du bassin de Lorraine.

SAUR (groupe Bouygues) et SOUTHERN WATER AUTHORITY (G.B.)

Ces deux sociétés, spécialisées dans la distribution des eaux, créent une JV destinée à répondre aux appels d'offres concernant la collecte, le traitement et la valorisation des déchets urbains et industriels.

Saur apporte à la JV sa connaissance du secteur de la propreté où elle est très active depuis plusieurs années, et Southern Water Authority, sa connaissance du terrain.

GENERALE DES EAUX ET CAMFIN (Italie)

La Compagnie Générale des Eaux et Camfin créent une société commune spécialisée dans le recyclage énergétique des déchets urbains, un secteur en pleine expansion en Italie, où sont déjà présents l'américain Waste Management et la Lyonnaise des Eaux qui est aliée à Fiat.

III.3. Un tableau de synthèse (voir pages suivantes)

TABLEAU DE SYNTHÈSE D'UN CLASSEMENT "PLURICRITÈRES" de 70 JOINT-VENTURES RECENTES SELECTIONNEES

Secteur d'activité et sociétés "parents"	Nombre de parents	Désignation de la joint-venture	Objectifs/Activités	Type, caractère et but stratégique de la joint-venture
<u>Chimie et pétrochimie</u>				
Atochem et Georigulf	2	IMPLAST	Commercialisation d'un nouveau produit (plastique technique) en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient	JVD* – coopérative Internationalisation de l'activité
Orkam et BF Goodrich	2	TELENE	Production et commercialisation des résines liquides à haute performance	J.V.D. – coopérative Recherche de complémentarité
Saint-Gobain et Industria Stalka Pancevo	2	–	Répondre à un besoin local immédiatement	J.V.D. – coopérative
S.I.C.N. et E.N.I	2	–	Augmentation des ventes et prise de parts de marchés européens	J.V.P. – compétitive Conquête des marchés
Total – Marc Rich	2	T.M.R.	Transport et raffinage des produits pétroliers en Europe de l'Est	J.V.P. – coopérative Pénétration de marché

* Nous avons emprunté les distinctions de Killing à savoir JVD ; i.e. JV à caractère dominant et JVP : i.e. JV à caractère partagé

Aéronautique - Aérospatial				
Labinal et sunstrand	2	Auxilliary Power INTL	Distribution et S.A.V. de systèmes auxilliaires	J.V.D. - compétitive
Alcatel Espace et Aérospatiale	2	-	Apport de complémentarités dans les domaines de télécommunication et aérospatiale	J.V.P. - compétitive Recherche de complémentarité
S.E.P. et Empresarios Agrupados	4 (1 français et 3 espagnols)	-	Etudes de haute technologie aérospatiale (domaine de propulsion)	J.V.P. - coopérative
Aérospatiale et M.B.B.	2	-	Commercialisation des hélicoptères français- allemands	J.V.P - coopérative

Banque, finance et investissement				
Euris et Carlyle	2	-	Internationalisation des activités d'investissement en immobilier	J.V.D. –coopérative conquête des marchés
Celelem et Groupama	2	Finama	Proposition d'une gamme de services financiers	J.V.P. – coopérative Diversification
Crédit Lyonnais et Banque Grèce	2	Franco-hellénique de Leasing	Financement des investissements des entreprises grecques	J.V.P. – coopérative
Lazard et Handlowy W. Warzawa	2	INTL financial services polande	Organisation et développement des activités de l'industrie polonaise	J.V.D. – coopérative Echange de savoir-faire
Suez et Investicni Banka	4	Suez-Investicni	Conseil et assistance en privatisation et en grands projets de privatisation	J.V.D. – compétitive
Clinvest et Amas	2	-	Prise de participation dans le capital d'entreprises privées	J.V.D. – coopérative Intégration
Banque Populaire de Strasbourg – RDBV	2	UBPR	Intensification de l'action commerciale des deux côtés du Rhin	J.V.P. – coopérative

<u>Banque, finance et investissement (suite)</u>				
Crédit Foncier de France Bayerische Vereinsbank	2	-	Réalisation des opérations immobilières de toutes catégories	JVD – coopérative Exploitation d'un marché porteur et conquête de marchés en Europe de l'Est
<u>Transports</u>				
Nouvelle Frontière et Tour-Opérateur	2	-	Développement des activités de transport aériennes et terrestres de deux sociétés mères	J.V.P. – coopérative Effet de synergie
TAT – MESSIER- BUGATTI	2	Hydrep	Leader en maintenance d'équipement hydraulique et mécanique aéronautique	J.V.P. – coopérative Enquête du marché
STIM, CGM et Mediaco	3	-	Développement d'une logistique de transport	J.V.D – coopérative
GTI-CGEA	2	-	Développement du transport en commun au plan international	J.V.P. – coopérative Internationalisation de l'activité

Hotellerie-Voyage				
Accor et Union pour l'exploitation des hôtels de Moscou	2	-	Gestion d'un hôtel	J.V.D. – compétitive – implantation
Novotel et Oberoi	2	-	Construction d'hôtels en Extrême-Orient	J.V.D. – implantation
Formule I et Southern Sun Hotels	3	-	Construction d'hôtels en Afrique du Sud	J.V.D. – implantation Conquête de marchés
France Tourisme et Havas Voyage	2	France Havas Voyage	Développement d'un service de voyages d'affaires	J.V.D. – coopérative Recherche de complémentarité
Bouygues – B.T.P. et Pullman Intl Hotels	9		Construction d'un centre de commerce internationale	J.V.D. – coopérative Recherche de complémentarité

<u>Assurance</u>				
Axa-Midi et ICCRI	2	-	Deux J.V. : assurance dommage et assurance vie	J.V.D. – coopérative Partage des tâches
Groupama et Cardif	2	Union Européenne d'assurance	Développement de l'assurance automobile	J.V.P. – coopérative Partage des tâches
Carrefour et Groupama	2	-	Diffusion de produits d'assurances	J.V.P. – coopérative Recherche de complémentarité
Carrefour et Groupama	2	CARNA	Diffusion de produits d'assurance Diversification de la clientèle	J.V.D. – compétitive diversification de produit et de clientèle
Courtage Saint Honoré et Sedgwick	2	Sedgwick Saint Honoré	Développement d'un système de clientèles de grands comptes	J.V.P. – coopérative Echange de savoir-faire
AGF-Batory et Mazowska	3	-	Assurance incendie et collective des entreprises	J.V.D. – Recherche de complémentarité

Agro-alimentaire				
Générale Sucrierie et Sucre Union	2	-	Vente en commun du sucre sur le marché européen	J.V.D. – coopérative Recherche de complémentarité
Sanders-promotion et vita-Sogéviandes	2	-	Deux activités séparées : abattage, découpage de viande et fourniture de produits plus élaborés	J.V.D. – coopérative Répartition des tâches
Lebreton-Valfray – Maisdour et Ucaab	4	Sica Le Valdour	Transformation des légumes	J.V.D. – compétitive Contrôle des concurrents en les adhérent
Pomona et Geest	2	Geepom	Import-export des fruits et légumes et des produits surgelés	J.V.P. – coopérative Pénétration dans des pays européens
BSN et laiterie de Beneson	2	-	Production et commercialisation en Tchécoslovaquie de produits laitiers	J.V.D. – coopérative Conquête du marché local
Limagrain et Nion du Cher	2	Coalliance et Ulice	Deux JVs., la première a pour objectif la prise de participation dans le domaine de la valorisation des céréales, la deuxième développera la recherche	J.V.P. – coopérative Recherche de complémentarité

<u>Produits pharmaceutiques</u>				
Sanofi et Fujikebio	2	-	Commercialisation de produits pharmaceutiques	J.V.D. – compétitive Pénétration dans des marchés
Institut Merieux et CNTS	2	TM Innovation et TMSA	Recherche et développement Commercialisation de nouveaux produits	J.V.P. – compétitive Protection contre la concurrence
Rhone-Poulenc Santé et Dainippon	2	-	Développement et enregistrement en Europe d'un nouvel antibactérien	J.V.P. – compétitive Distribution en europe de produits japonais
Rhone-Poulenc et Chugai pharmaceutical	2	-	Fabrication en commun de produits biotechnologiques	J.V.D. – compétitive Distribution en europe de produits japonais

Publicité et communication				
Qualigraphie et Publicis	2	Conseil en publicité	Conseil et publicité	J.V.D. – coopérative Reconversion des activités, implantation régionale
Yka et Endacott	2	-	Agence de promotion	J.V.P. – coopérative Implantation sur le marché européen
Ipsos et Unicab	2	-	Deux JVs. : une pour des études médias et l'autre pour des études en automobiles	J.V.D. – coopératives Implantation sur les marchés français et italien
Télécommunication				
Alcatel et F.M.V.	2	Mik-Co	production d'équipements hertziens	J.V.D. – coopérative Pénétration de marchés de l'Est
Alcatel CIT et Teletra Pologne	2	Alcatel-Cit-Polska	Production de centraux téléphoniques en Pologne	J.V.D. – compétitive Renforcement de position
Alcael-Alsthom et Tesla Liptovsky	2	-	Fabrication d'équipement de communication	J.V.D. – compétitive Pénétration de marché

Machines--Outils				
GEC Alsthom et Général Electric	2	-	Production et commercialisation des appareils électriques	J.V.P. -- coopérative Conquête des marchés
Informatique				
Bull et Vidéoton	2		Commercialisation des produits informatiques	J.V.D. -- coopérative Implantation sur un marché et recherche de complémentarité technologique
IBM et Jet Service	2	SPARE	Maintenance informatique	J.V.D. -- coopérative Répartition des tâches
Automobile				
Renault--Daf	2	-	Fabrication commune d'automobiles et de véhicules industriels	J.V.P. -- coopérative Echange de savoir--faire
Renault--Volvo	2	-	Fabrication commune d'automobiles et de véhicules industriels	Participation croisée, économie d'échelle

<u>Presse et édition</u>				
Larousse et Planeta	2	-	commercialisation de produits	J.V.P. – coopérative Pénétration de marché et renforcement de position
Bayard-Presses et San Paulo	2	Club 3	Edition commune d'un mensuel	J.V.D. – coopérative Effet de synergie
<u>Couture, habillement et chaussures</u>				
André et Sears	2	-	Distribution de produits de parents de la J.V.	J.V.P – coopérative Echange de savoir-faire
Lacoste et Stencil apparel Brands	2	-	Production et commercialisation de chemises Lacoste en Inde	J.V.D. – coopérative Implantation
Lanvin, Dejac et Midland Bank	3	-	Conception, fabrication et distribution de collection prêt-à-porter	J.V.D. – coopérative Répartition des tâches

<u>Immobilier</u>				
Bourdais – Oddo	2	-	Offrir des opportunités d'investissement aux étrangers	J.V.P. – compétitive Conquête de marchés
Razel immobilier et Copror	2	-	Aménager un parc d'entreprises	J.V.D. – coopérative Recherche de complémentarité
Jean Thouard et Paul Billon	2	-	Création d'un holding pour la gestion d'immeubles et l'administration de biens	J.V.P. – coopérative Elargissement de l'activité
<u>Electronique</u>				
Thomson et Polkolor	2	Thomson- Polkolor	J.Vs spécialisées	J.V.P. – compétitive Spécialisation et sous-traitance
Thomson et Eurodisplay	2		Production industrielle d'écran plats	J.V.P.- coopérative Prise de marché

<p><u>Electronique (suite)</u></p> <p>Thomson et Marconi</p>	<p>2</p>	<p>GEC Thomson Airbone Radar</p>	<p>Commercialisation des antennes actives pour radars des avions de combat</p>	<p>J.V.P. – coopérative Faciliter la commercialisation des nouveaux produits et répartition de la fabrication</p>
--	----------	--------------------------------------	--	---

Sidéurgie				
Kerlan et Motim	2	-	Production de fibres céramiques	J. V. P. – coopérative Implantation
Usinor–Sacilor et Arbed	2	-	Commercialisation et coordination industrielle de profilés lourds	J. V. P. – coopérative Economie d'échelle
Chavanne et Bethelém	2	-	Modernisation d'une usine et commercialisation de cylindres de laminoirs	J. V. P. – coopérative Recherche de complémentarité

Traitement de déchets				
Montenay et Kolon Engineering	2	-	Construction et exploitation des usines de traitement de déchets	J.V.D. – coopérative Recherche de complémentarité
Charbonnages de France et Waste Management	2	-	Traitement de déchets industriels	J.V.P. – coopérative Pénétration de marché et partage de risque
Sam et Southern Water Authority	2	-	Collecte, traitement et valorisation des déchets urbains et industriels	J.V.D. – coopérative Echange de savoir-faire
Générale des Eaux – CAMFIN	2	-	Recyclage énergétique des déchets urbains	JVD – coopérative Implantation et exploitation d'un secteur en expansion

CHAPITRE IV

LES NEGOCIATIONS DE CREATION DE JOINT-VENTURES : LES APPROCHES QUALITATIVES

Les trois chapitres précédents ont délimité le cadre de cette recherche :

Le chapitre I a abordé la question des frontières de la JV en montrant les caractères distinctifs, la variété des formes et les aspects contractuels ; la discussion a porté ensuite sur la théorie générale de la JV ; le chapitre III a présenté des typologies de JVs dans le cadre des stratégies d'alliances. Ainsi qu'il est apparu dans ces trois chapitres, autant la littérature est abondante sur les thèmes généraux des stratégies d'alliances, autant les recherches ont jusqu'à présent négligé le problème précis des négociations de création.

Deux voies s'ouvrent pour aborder cette question peu approfondie jusqu'à ce jour. Il est d'abord possible de s'appuyer sur des expériences concrètes de négociations de création de JVs et dans cette perspective il peut s'agir soit de s'appuyer sur les descriptions de témoignages relatifs à ces négociations (tels qu'ils sont transcrits dans la littérature), soit de recenser des expériences connues et procéder par voie de questionnaires ou d'entretiens à une enquête directe sur le terrain. Ces deux orientations correspondent à une approche de type "qualitatif" par opposition à une seconde voie de recherche qui, sur la base des réponses aux questionnaires et entretiens, vise une approche plus systématique. Il s'agit dans ce cas de valider un ou plusieurs modèles construits préalablement à partir d'hypothèses liant certaines variables à certains processus ou résultats. Cette seconde approche peut être appelée, en raison de la démarche statistique sur laquelle elle se fonde, une approche de "type quantitatif".

Le présent chapitre concerne l'approche "qualitative" ; il comprend deux sections : l'approche "indirecte" (section 1) et l'approche "directe" (section 2).

SECTION I - L'APPROCHE "INDIRECTE"

Avant de procéder à l'élaboration de questionnaires et de guides d'entretien, il est opportun d'examiner l'apport de la littérature sur le thème étudié. Dans le cas de notre sujet - en rappelant que le domaine retenu a été essentiellement défini comme concernant des entités ayant une personnalité, une organisation et des capitaux propres (1) - l'apport de la littérature peut paraître très limité. Il existe cependant quelques descriptions et analyses spécifiques de négociations de création de JV, mais le plus souvent les descriptions sont brèves, l'objet principal, sinon exclusif, étant en effet axé sur le fonctionnement et la performance des JVs étudiées. Parallèlement à ces descriptions spécifiques, on trouve aussi des analyses à prédominance sectorielle et géographique dans lesquelles figurent quelques indications sur les négociations de création.

I.1. Les descriptions spécifiques ou monographiques

Dans ce cas une JV déterminée est étudiée par un auteur qui a pu approcher les responsables opérationnels et qui, sur la base d'entretiens, a procédé à une description plus ou moins détaillée de la négociation, le plus souvent dans le but d'en tirer quelques enseignements théoriques (vérification d'hypothèses) ou pratiques (préconisations).

Des illustrations intéressantes de cette approche sont constituées par l'analyse de Stephen Weiss au sujet de la création de la JV entre General Motors et Toyota (2) et celle de J. Peter Killing relative aux négociations ayant conduit à des JVs dans le domaine de l'exploitation des fonds marins, [notamment Ocean Management Inc. et Kennecott Group (3), (4)] ainsi qu'au compte-rendu - il est vrai assez bref - qu'il donne de la création de deux JVs "Baker-Amcoal" et "Kohmag-Amcoal" [(5) et (6)]

(1) Voir chapitre I

(2) Stephen Weiss (1989), *Columbia Journal of World Business*, pp. 14 et suivantes.

(3) J. Peter Killing, (1983, rééd. 1988). *Strategies for JV success*

(4) Pour ces exemples le concept de JV doit être quelque peu élargi

(5) Il ne s'agit pas des noms réels, ceux-ci ayant été "déguisés" pour des raisons de confidentialité

(6) J. Peter Killing (1988). op. cit. ; pp. 103-118

I.1.1. Le cas de NUMMI (JV entre General Motors et Toyota)

Entre General Motors et Toyota des négociations ont été conduites entre le 21 décembre 1981 et le 27 février 1984. Elles ont abouti à la création d'une JV ("New United Motors Manufacturing" = "NUMMI") dont l'objet est la fabrication de véhicules automobiles (7) à partir d'une usine à créer en Californie. La JV qui, à l'origine avait été considérée très favorablement par des commentateurs n'est plus évaluée aussi positivement à l'heure actuelle (8). La création de cette JV n'en constitue pas moins une illustration concrète d'une négociation complexe dans le domaine que nous étudions.

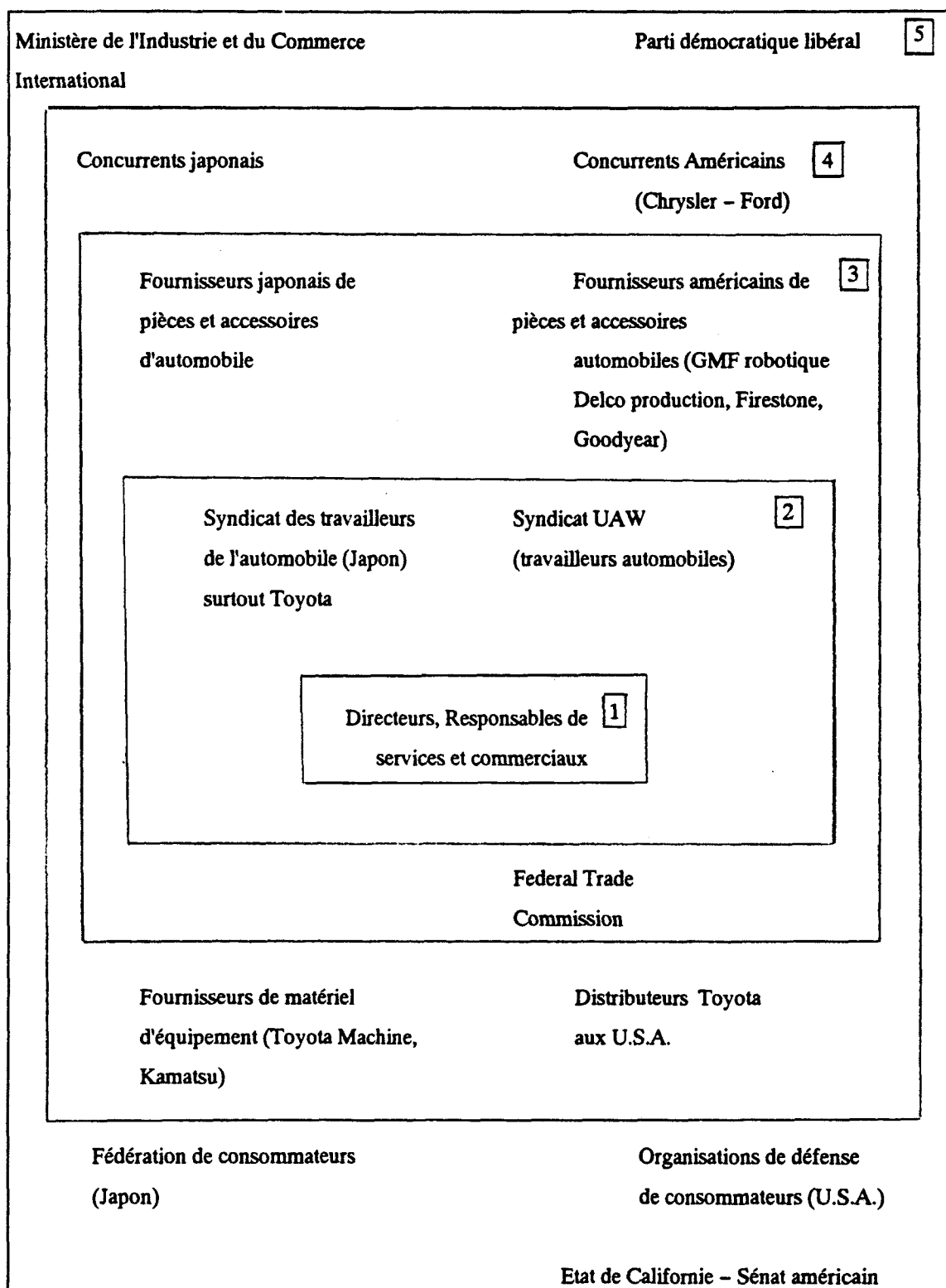
Pour mieux comprendre cette négociation, il est important de bien situer les acteurs qui, d'une manière ou d'une autre, sont intervenus dans son déroulement. S. Weiss en a schématisé l'architecture dans la figure suivante (figure IV-1) qui a été légèrement adaptée et qui, outre la complexité du réseau, montre la place relative et le degré différent d'implication des nombreux acteurs.

Les négociations centrales ont été conduites par les acteurs mentionnés dans le rectangle [1] à l'exception d'une négociation qui a eu lieu entre les deux directeurs seuls. Des négociations parallèles cruciales ont été menées entre les "parents" de la future JV, les syndicats et les autorités fédérales. D'autres négociations, quasi-négociations, ou simples contacts avec jeux d'influence sont intervenus d'une manière plus épisodique et moins centrale comme le montre le schéma dans les cadres [2] à [4].

(7) Initialement NUMMI devait élaborer et construire deux modèles : la Chevy Nova et la Toyota Corolla Fx.

(8) Voir, par exemple, Lewis Jordan (1990), *Partnerships for profit*, The Free Press, pp. 49, 71, 304.

Figure IV-1 : Cartographie des négociations GM - Toyota(1981-1984)



Source : Weiss, *Columbia Journal of World business*, 1989, p. 24
 (le graphique de Weiss a été légèrement modifié)

Le déroulement des négociations -1981 à 1984 - montre l'existence de deux phases, la première (du 21.12.1981 au 17.02.1983) constituait pour General Motors et Toyota une négociation "externe" ayant pour but de définir le concept de la future JV et ses principales modalités ; la seconde a vu se superposer plusieurs lieux de négociation : négociations internes avec intervention des acteurs syndicaux, par exemple, négociation externe avec les autorités administratives (dans ce cas la FTC) pour obtenir leur blanc-seing (obtenu dans ce cas de justesse en avril 1984).

Le tableau suivant résume les principales péripéties de cette longue négociation.

Tableau IV-2
Déroulement des négociations

Date	Événement
1981 - déc. 21	Les deux directeurs principaux de General Motors et Toyota se rencontrent (Detroit)
1982 - mars 01	Les deux directeurs précisent le concept de la JV à créer (New York)
1982 - fin mars	Accord sur une étude de faisabilité de la JV
1982 - avril 05	Le directeur adjoint de General Motors informe son homologue japonais sur les implications stratégiques
1982 - juin	Les responsables de Toyota examinent les plans de General Motors
1982 - fin août	Accord conclu sur la gamme de voiture, la quantité à produire, le niveau de salaire et la localisation
1982 - sept. 20	Un nouveau "round" a lieu à Tokyo
1982 - Nov. 30	Le directeur de General Motors propose de mettre entre parenthèses les questions de l'évaluation et de la capitalisation de la JV
1983 - janv. 20-26	Reprise des négociations au Japon
1983 - fév. 16	General Motors et Toyota informent la F.T.C. du projet d'organiser une cérémonie au cours de laquelle l'accord sera signé
1983 - fev. 17	Les deux directeurs signent l'accord
1983 - mars 03	Négociations entre le directeur du personnel de General Motors et les négociateurs de l'UAW
1983 - mars 21	Le président de la JV est nommé par Toyota
1983 - avril	Premières négociations entre Toyota et les responsables de la F.T.C. au sujet de la divulgation des informations nécessaires
1983 - août	Toyota informe la F.T.C. que l'entreprise ne fournira pas les données concernant les coûts et les profits
1983 - sept. 22	Accord entre l'UAW et NUMMI
1983 - dec. 22	La F.T.C. donne son accord pour voter le projet
1984 - fev. 21	Accord final sur l'exécution du projet. La JV sera installée en Californie où une usine sera construite pour la fabrication des voitures et les produits annexes.
1984 - avril 11	La F.T.C. approuve la JV (avec trois votes contre deux)

Cette négociation permet de retenir un certain nombre de caractéristiques et d'enseignements :

- Il s'agit d'une JV de taille considérable, de grande complexité, aux enjeux élevés, et pour laquelle les données sectorielles (situation de l'industrie automobile en général et aux E.U. notamment) et culturelles, ont joué un rôle capital. Ainsi s'expliquent à la fois le grand nombre d'acteurs concernés, la superposition et l'imbrication des différents lieux de négociation et la durée exceptionnelle entre les premiers contacts et la conclusion définitive de l'accord.
- Une autre caractéristique (et enseignement) de la négociation est le soin avec lequel les deux parties ont préparé leurs négociations. Dès avril 1980, suite aux négociations intergouvernementales entre le Japon et les E.U. concernant les restrictions à l'exportation, Toyota a contacté une firme de consultation Japonaise ("l'Institut de Recherche de Nomura") et deux firmes américaines pour étudier la faisabilité de produire aux E.U..

Le président de Toyota a organisé de nombreuses réunions internes avec les responsables supportant ce projet ; en mars 1982, il a réuni les responsables de plusieurs services (technologie, finance, affaires internationales, production, projets à l'étranger) pour présenter leurs points de vue et définir - au moment où les négociations allaient entrer dans une phase cruciale - les stratégies à suivre.

Du côté de General Motors la préparation a été aussi fortement organisée. En janvier 1981, le directeur des ventes et son assistant ont visité le Japon pour discuter et découvrir de près les intentions des responsables de Toyota. A leur retour, ils ont étudié les causes d'échec du projet d'alliance Toyota-Ford. General Motors a consulté des experts pour s'informer sur la culture, les stratégies, le langage du Japon et sur la législation "anti-trust".

- Enfin, les négociations de la JV créée entre General Motors et Toyota a montré la multiplication des objets de négociation au fur et à mesure que le processus se développe.

On voit ainsi apparaître plusieurs phases de négociations qui commencent par une définition assez large des objectifs et du contenu et la possibilité de les atteindre (s'achevant avec l'étude de faisabilité), une phase – beaucoup plus serrée – où les négociateurs concrétisent les lignes générales (ce qui conduit à faire apparaître de nouveaux aspects et élargir le contenu, tout en précisant le champ de la négociation), une phase dans laquelle des acteurs (externes ou internes) vont intervenir sur des points déterminés en fonction de leurs intérêts spécifiques et la phase où cet ensemble de données disparates et de pré-accords va prendre la forme de l'accord final. La phase intermédiaire précédant la phase d'accord représente ainsi des négociations que l'on peut qualifier "d'auxiliaires". Deux illustrations peuvent en être données avec les négociations impliquant l'UAW et la F.T.C.

Avec l'UAW il s'agissait de négocier la réembauche des travailleurs dont l'unité de fabrication serait fermée à la suite de la création de la JV ainsi que des nouvelles classifications des postes de travail. En négociant ces clauses, Toyota a dû prendre en compte le fait que la force de travail aux Etats-Unis implique des risques en raison de la complexité des lois de protection sociale. Ceci a conduit General Motors à négocier certaines garanties dans ce domaine, par exemple en matière d'absentéisme, de droit de grève et de qualification. Les facteurs négociés se sont ainsi rapidement multipliés : par exemple, pour l'UAW le nombre de classifications de postes de travail peut s'élever jusqu'à une centaine, un nombre insuffisamment grand pour Toyota.

Les négociations avec la F.T.C. ont porté notamment sur les aspects de concentration ("lois anti-trust"). D'après la F.T.C. la JV entre General Motors et Toyota violait l'article 5 de la réglementation. Les négociations concernant ce point ont duré trois mois (de juin à août 1983). Une commission a été mise en place (constituée de cinq commissaires, de responsables de General Motors et de Toyota et de Directeurs adjoints d'organismes compétents) : cette commission a finalement voté en faveur de la création de la JV le 25 septembre 1983.

Au départ les intérêts des partenaires ont été perçus comme compatibles et même complémentaires. Pour Toyota il s'agissait avant tout d'apprendre sur place les modalités de travail et les pratiques vis-à-vis des fournisseurs d'un important fabricant américain. Ceci était considéré par l'entreprise comme nécessaire pour faciliter la pénétration du marché américain à partir de

l'intérieur, étant donné les problèmes posés par l'accroissement – mal ressenti aux Etats-Unis – des importations des automobiles japonaises sur le marché américain. L'implantation directe devenait un choix stratégique de la firme mais elle n'était concevable qu'avec la participation d'un partenaire américain qui devait y trouver aussi des avantages. Il faut ajouter que la hauteur des investissements requis et le niveau élevé de risques de marché rendaient une coopération désirable.

Pour General Motors la décision de s'associer à une entreprise japonaise dans une JV répondait à la prise de conscience de la modification des rapports de concurrence pour la fabrication automobile entre les Etats-Unis et le Japon. General Motors devait impérativement lancer de nouveaux modèles, moins coûteux et modernisés. Or, les coûts et l'urgence constituaient des contraintes sévères et les responsables de General Motors étaient arrivés à la conclusion que travailler avec un concurrent japonais dans une coopération sous la forme d'une JV était une stratégie valable pour assimiler d'une manière directe et complète les méthodes japonaises en matière d'organisation, de qualité et de maîtrise des coûts. Il y avait donc une compatibilité perçue des objectifs : la JV était une solution qui, au travers de sa propre réussite, donnait des avantages réciproques et apparemment équilibrés aux deux partenaires. De ce point de vue la négociation – dans sa phase initiale – devait permettre d'affirmer cette compatibilité et d'en définir les modalités.

La compatibilité des attentes et des objectifs pouvait être concrétisée dans la mise au point de deux modèles d'automobiles qui combinaient les caractéristiques "partiellement américaines" et "partiellement japonaises" (selon l'expression d'un commentateur). Mais le rapport de forces semble s'être établi en faveur des Japonais en partie à cause de la nécessité pour General Motors de lancer ses nouvelles lignes rapidement (culturellement et stratégiquement la même urgence n'était pas ressentie par la partie japonaise). Toyota obtint la conception de l'ensemble et selon un commentateur (9), ceci joua en faveur du modèle d'inspiration plutôt japonaise (la Corolla Fx) par rapport au modèle d'inspiration plutôt américaine (la Nova).

(9) Lewis, op. cit. pp. 49-50

En outre, Toyota se montra capable d'assimiler rapidement les enseignements de la fabrication et du marché américain tandis que la mise en oeuvre du changement pour s'adapter aux méthodes japonaises s'avéra beaucoup plus difficile du côté de General Motors, ne serait-ce qu'en raison de la dispersion des usines et de la résistance interne du groupe (10).

Dans une certaine mesure la longueur des négociations, la gravité des épisodes de blocage, la superposition des négociations peuvent être considérées comme des indices des difficultés qui allaient ensuite surgir. Jordan Lewis en tire la conclusion suivante : "quand deux firmes se rapprochent, elles sont rarement dans une harmonie parfaite. Il y a toujours quelques frictions entre les objectifs respectifs et des contrastes dans les compétences". Quand on planifie une alliance, la seule manière de protéger vos intérêts est de se former une image claire de ce que l'alliance apportera à chaque partenaire et d'utiliser ceci comme une guide pour le choix du partenaire et le "dessein" de l'alliance". "Un dessein correct empêche qu'un des partenaires gagne au détriment de l'autre" (11).

I.1.2. Le cas des JVs relatives à l'exploration et l'exploitation des fonds marins

J. Peter killing dans *Strategies for JV success* (1983, rééd. 1988) consacre un chapitre à la description des événements qui ont conduit à la création de JV dans le domaine de l'exploitation minière des océans. Les fonds de ceux-ci sont recouverts d'un très grand nombre de surfaces minières, notamment de manganèse. Dès les années 1970 des entreprises se sont intéressées à la possibilité d'exploiter ces fonds. Plusieurs facteurs ont conduit ces entreprises à ne pas agir isolément mais à fonder des JVs. Un premier facteur était la hauteur des coûts et des risques qu'une entreprise seule pouvait difficilement assumer à son propre compte, d'où la recherche de partenaires avec partage des coûts, risques et bénéfices éventuels.

La complexité technique rendait opportune et souvent nécessaire la complémentarité des compétences (minières, métallurgiques, maritimes, etc...); enfin le contexte politique ajoutait encore à l'incertitude puisque se négociait dans les années 1970 le régime international établissant les droits et surtout les contraintes de l'exploitation des océans (conférences des Nations Unies sur le Droit de la mer).

(10) Lewis, op. cit. p. 304

(11) Ce thème revient constamment dans l'ouvrage pré-cité de Lewis.

Cinq JVs se sont ainsi créées dans la décennie 1970, quatre regroupant des entreprises de nations différentes et la cinquième des entreprises françaises. Ces cinq JVs sont : Ocean Management Inc. (OMI), le groupe Kennecott, Ocean Mining Associates, Ocean Minerals et – concernant le groupe français – Afermod (CNEXO, CEA, BRGM, Le Nickel et France – Dunkerque)

L'expérience de création de JV est éminemment différente d'un cas à l'autre. A ce sujet, le choix du partenaire est crucial.. Préalablement à la création de la JV, il est donc capital de recenser les partenaires potentiels, d'établir des contacts exploratoires et au moment de la sélection ultime, d'être assuré de la compatibilité des objectifs, des compétences et des modes d'organisation. OMI est une bonne illustration de l'importance de cette phase préliminaire aux négociations proprement dites. INCO est d'abord entré en relation avec Deepsea Ventures Inc., mais les pré-négociations montrèrent que les protagonistes ne partageaient ni les mêmes objectifs, ni la même vision. INCO s'est alors adressé à des sociétés allemandes qui, chacune, avait des caractéristiques en termes d'objectifs, de compétence et de mode d'organisation compatibles avec celles d'INCO. La compatibilité (également respectée avec un "parent" ultérieur, Sumitomo) s'est caractérisée par la constitution d'une JV à participation et gestion partagée, basée sur la création d'une société distincte avec une égalité de participation financière et une structure de gestion avec partage de décision et des responsabilités opérationnelles selon un modèle très détaillé (12).

Par contraste les pré-négociations de Kennecott ont été, dès le départ, influencées par la conception que Kennecott – et particulièrement le responsable compétent – avait du projet : Kennecott serait le leader nettement prédominant dans la JV à créer, d'où par exemple la recherche de partenaires n'ayant pas nécessairement de compétences propres et d'expérience précédente dans l'exploitation des fonds marins. La formulation de Killing est instructive ; il écrit : "Kennecott fut capable de réunir un groupe constitutif d'une JV, groupe qui réalisait de très près ses intentions initiales (p. 42)".

Ainsi, les deux idées essentielles qui se dégagent de cette expérience sont d'abord la nécessité d'avoir une correspondance étroite entre les intentions des partenaires éventuels, puis la recherche de partenaires qui est fonction de cette exigence de compatibilité. Mais, il est à noter – comme il apparaît dans la conclusion de Killing à la fin de son ouvrage – que cette compatibilité peut très bien ne s'adresser qu'à un projet de nature temporaire. Sur ce point de vue l'approche de J. Lewis est plus exigeante en ce sens que la

(12) Voir, en particulier, les deux organigrammes des tâches et des fonctions dans Killing, op. cit. p. 46.

compatibilité doit avoir pour lui un caractère plus durable (voir plus loin l'expérience de Corning et Dow Chemical).

Un autre enseignement que l'on peut tirer de ces deux expériences est le rôle capital que jouent les "champions" dans l'initialisation du projet : de la conception à la mise en oeuvre. Ceci implique la maîtrise des pré-négociations à la fois internes et externes. C'est ainsi que les rôles de Marne Dubs pour Kennecott et de John Shaw pour OMI ont été essentiels pour la création de la JV. Mais ces initiateurs dépendent de la volonté et de la force d'engagement de leur hiérarchie. Le risque existe d'une modification des intentions, comme ce fut le cas pour Kennecott au moment des changements qui sont intervenus dans la direction générale de l'entreprise.

Enfin Killing lui-même apporte un troisième enseignement : la participation conjointe de plusieurs acteurs n'est jamais facile et cela d'autant plus que le pouvoir est également partagé. La nécessité de négociations approfondies est alors un des seuls moyens – avec la volonté de s'engager et de réussir – de surmonter le danger de paralysie et de blocage pouvant résulter de la structure de décision.

1.1.3. Baker - Amcoal et Kohmag - Amcoal

Deux autres illustrations de création de JV par Killing sont celles concernant *Baker - Amcoal* et *Kohmag - Amcoal* qui est une JV créée entre une entreprise allemande *Baker GmbH* souhaitant étendre son activité d'exportation de son matériel d'équipement aux Etats-Unis et une entreprise américaine spécialisée dans l'équipement des mines. *Baker* entre en contact avec *Amcoal* – sur l'initiative de cette dernière – dans le but de créer une JV dont l'objet serait l'importation aux Etats-Unis de matériels d'exploitation des mines, dont la fabrication d'abord centrée en Allemagne pourrait être progressivement transférée aux Etats-Unis. L'intérêt de cette expérience tient moins dans les négociations proprement dites (13) que dans l'évolution des modes de management qui sont intervenus dans la gestion de la JV. Un point cependant concerne directement les négociations de création de la JV.

(13) Ces négociations ont cependant un aspect intéressant. En effet, elles furent initiées par le vendeur aux Etats-Unis de *Baker* qui suggéra de recourir à une JV avec une entreprise américaine en raison de la difficulté de vendre le matériel fabriqué en Allemagne et qui bénéficiait cependant d'une supériorité technique reconnue. Mais l'exportateur se voyait objecter le manque de "visibilité aux Etats-Unis de son entreprise" (Killing, op. cit. p. 103 et suite)

En effet, Killing (op. cit., page 78), – citant Schaan qui avait étudié cette JV en détail – note que les problèmes qu'il fallut surmonter dans la maîtrise de la gestion résidaient dans un phénomène assez général : l'incertitude qui préside en matière d'objectifs et de stratégie. Sur les dix JVs étudiées par Schaan : "pour seulement trois d'entre elles le Directeur Général de la JV avait une idée claire des objectifs que s'étaient fixés les "parents". Dans un cas, les dirigeants de la JV – s'efforçant de définir ses objectifs – en vinrent à la conclusion que "à part la recherche du profit, ils ne savaient pas ce que ces attentes des partenaires étaient en réalité" (op. cit p. 79). Ce manque de clarté est rarement abordé – dans les cas étudiés – dans les négociations de création. Aussi le problème doit-il être ensuite résolu par les dirigeants de la JV elle-même. Un directeur général de JV doit donc être capable "d'une très grande tolérance pour l'ambiguïté, des compétences excellentes de négociateur et une bonne acuité de perception de ce qui est réellement important pour chacun des "parents" (op. cit p. 79).

Outre cet important aspect, l'étude de *Baker-Amcoal* – une JV qui finalement se termina par le retrait d'*Amcoal* douze ans plus tard – révèle des points importants en matière d'évolution de ces organisations. Les négociations de départ concernent une situation relativement bien comprise par les partenaires. Or, cette situation est plus souvent sujette à de futurs changements, peu ou pas du tout prévisibles (ce qui fut le cas pour *Baker-Amcoal*). Ceci ouvre la voie à de multiples questions dont, en particulier, les deux suivantes :

- les négociations de création doivent-elles aborder ce sujet et dans l'affirmative quels arrangements doivent faire l'objet de pourparlers et éventuellement de clauses ?
- Faut-il considérer les négociations de création comme le premier – et non l'unique – épisode des négociations qui vont intervenir dans la vie de la JV – et notamment d'éventuelles renégociations.

La littérature semble hésiter à aller – à propos de ces deux problèmes – au-delà de quelques généralisations telles que l'impérieuse nécessité de prévoir les "clauses de sortie" et l'affirmation que la JV est en fait une négociation continue dont la création ne forme qu'un épisode certes capital, mais nullement définitif.

P. Killing complète l'étude de *Baker-Amcoal* par celle de *Kohmag-Amcoal* (op. cit., pages 109 et suite). Il s'agit de nouveau d'une JV (au sens strict du chapitre I) à participation égale 50-50, d'un produit d'équipement pour les mines (autre que ci-dessus) et avec comme partenaires *Amcoal* et une PME allemande. Le début des relations ressemble assez bien à ce qui s'était passé avec *Baker-Amcoal*, les partenaires apprenant à se connaître au travers d'un arrangement simplement commercial qui, après quelques années, aboutit à la création d'une JV. Les négociations portèrent sur le montant de la capitalisation nécessaire, le partage des profits espérés (avec la mise au point d'une formule combinant de nombreux points comme par exemple, les dividendes, les *royalties*, le chiffre d'affaires, les compensations pour services et transactions diverses, etc) ; elles inclurent également la détermination des responsabilités, notamment en termes d'engineering et de fabrication, et la composition de l'organigramme.

Apparemment ces négociations ne furent pas conduites avec enthousiasme, en tout cas de la part de *Kohmag*. En outre, si l'accord précisait les modalités de fonctionnement de la JV, il n'en restait pas moins qu'il était difficile de prévoir les problèmes qui allaient se poser dans le domaine du transfert de technologie (de *Kohmag* vers *Amcoal* et vers la JV), des coûts et des réactions de marché. Finalement, l'expérience a montré le décalage entre la vision des négociateurs sur le fonctionnement concret de la JV et la réalité qui s'en suit, cette entreprise – comme la précédente – se terminant par un échec (14).

I.2. Les études non monographiques

Par opposition aux descriptions monographiques dont il a été question dans la sous-section précédente, il existe d'assez nombreuses études d'un caractère plus général qui évoque d'une manière accessoire le problème des négociations de création de JV.

Dans cette sous-section nous prendrons quelques exemples parmi les plus caractéristiques. Nous nous intéresserons spécialement aux JVs créées par *Corning* et *Dow*, deux entreprises pour lesquelles les JVs font partie intégrante de leur stratégie et qui ont accumulé une expérience considérable dans ce domaine.

(14) Il est à noter que Killing a une approche plutôt réservée vis-à-vis des JVs (à l'inverse de J. Lewis), ce qui peut expliquer la prédominance qu'il donne aux exemples de JVs ayant échoué.

I.2.1. La politique de création de JV de Corning

Corning est une importante entreprise américaine dont les métiers concernent surtout le développement et la fabrication de matériaux techniques tels que verre et fibres optiques. Sa stratégie de développement comporte un volet axé sur la création de JVs. On peut ainsi citer CCD (Ciba - Corning - Diagnostics), Iwaki-Glass, Samsung - Corning et Genencor comme illustrations de cette politique relativement systématique de coopération inter-firmes le plus souvent liée à des complémentarités techniques, à la recherche de diversification, à la réduction des risques et à la saisie d'opportunités.

CCD est une JV à 50/50 créée par la firme pharmaceutique suisse Ciba-Geigy et par Corning. Ciba et Corning avaient chacun des compétences reconnues dans deux domaines qui pouvaient se révéler complémentaires : Ciba est l'un des leaders dans les connaissances de base liées aux produits pharmaceutiques tandis que Corning a développé des compétences particulières dans certains domaines de la médecine, notamment en matière de test de diagnostic. La JV envisagée - CCD - était donc fondée sur la synergie entre ces deux compétences et la mission qui lui fut fixée consista à concevoir et à produire de nouveaux tests.

Pour former la JV, Ciba fit l'acquisition de la moitié de la capitalisation de l'activité Diagnostic de Corning qui devint une JV à part entière. Les négociations qui présidèrent à la création de la JV ont été - selon les commentateurs - typiques du comportement de Corning en la matière. Elles ont été fondées sur la construction d'un climat mutuel de confiance ; elles ont fait la place à une certaine flexibilité basée sur le principe de "l'évolution plutôt que la révolution". Ainsi à l'origine, le principe du maintien du personnel de Corning dans la JV a été décidé tandis que les parties se mettraient d'accord selon l'expérience acquise sur la composition de l'effectif futur (la participation de Ciba à des postes de responsabilité est effectivement intervenue d'un commun accord un peu plus tard). Ce déséquilibre apparent s'expliquait par des nécessités opérationnelles ; il était d'autre part corrigé par la présence au Conseil d'Administration de la JV du directeur de la recherche de Ciba, ce qui apportait non seulement une compétence particulièrement précieuse mais était aussi le symbole de l'engagement de Ciba de mettre à la disposition de la JV le produit des recherches pertinentes.

Un point extrêmement important des négociations a porté sur le partage du capital. Ciba considérait qu'un partage à égalité poserait des problèmes d'efficacité, mais les négociateurs de Corning ont pu persuader le partenaire qu'à condition de s'assurer de conditions strictes de confiance et de compatibilité la JV à 50/50 était au contraire une garantie de coopération. Le climat de confiance qui s'était établi – notamment aux niveaux les plus élevés – et qui permit la formation de l'accord n'empêcha pas moins que la JV connaisse pendant quelques temps des difficultés de fonctionnement dues en particulier à des différences "culturelles" entre les deux firmes (le style de management – en particulier le système de décision – étant pratiquement opposé dans les deux cas). Un commentateur écrit : "regardant en arrière, le président Doug Watson de Ciba note maintenant que cette crise a encouragé les partenaires – grâce au principe d'égalité – à maintenir le cap et ils voient maintenant le fruit de leur stratégie" (15).

S'il est un enseignement majeur à retenir de cette expérience c'est que les pré-négociations et les négociations conduisant à la création de JV définissent un climat qui contient en germe (sans tomber dans un déterminisme naïf) les comportements futurs des partenaires. Ceci renvoie à des questions difficiles dont se préoccupe beaucoup la recherche contemporaine sur les fondements de la coopération et la manière de construire – et de garantir – la confiance. D'après Lewis Corning est une entreprise qui a fondé sa politique de JV sur ces principes. Elle en tire d'ailleurs des conséquences en matière de pré-négociations et négociations de création de JV (16).

L'expérience de Corning avec d'autres JVs montre aussi qu'une politique fondée sur la coopération comporte un certain nombre d'exigences. Par exemple, "s'il est possible de ne pas se mettre d'accord sur le meilleur moyen de faire les choses, il faut absolument se mettre d'accord sur ce qui devra prévaloir quand on travaillera ensemble" (17). L'expérience de Corning avec Awaki Glass – avec qui elle a créé en 1964 une JV : Iwaki Glass – montre que, le fait d'avoir manqué de se mettre d'accord au cours des négociations sur la politique de la JV en matière de politique de dividendes a posé ensuite

(15) Lewis. op. cit. p. 175

(16) Voir plus loin, section 3

des problèmes à Corning qui aurait préféré qu'une politique différente soit suivie par la JV. La manière dont les problèmes de confidentialité du savoir-faire devront être traités ou de la question concernant les relations futures avec les concurrents sont deux autres exemples de la nécessité de se mettre d'accord pendant et non après les négociations et l'accord.

La politique de création de JV de Corning révèle une conception d'ensemble qui s'est graduellement formée à partir de nombreuses expériences. Corning a ainsi pu construire des liens avec des sociétés dont les compétences étaient complémentaires et avec qui des rapports de confiance ont été d'abord repérés, puis testés et finalement consolidés, dans de nombreux cas sur une base interpersonnelle au plus haut niveau (18). On retrouve les mêmes caractéristiques en ce qui concerne les JVs que Corning a créées dans le domaine des fibres optiques.

I.2.2. La politique de création de JV de Dow Chemical

Dow Chemical (l'équivalent aux Etats-Unis de Rhone Poulenc en France en termes d'importance) est une des grandes entreprises à double caractéristique: accumulation de grande expérience sur les créations de JVs et intégration des alliances et JVs dans les stratégies.

Dans la sous-section précédente il a déjà été fait mention de la création d'une JV entre Corning et Dow Chemical. C'est à partir des expériences de deux autres JVs importantes de Dow Chemical que l'on peut retenir les principes qui définissent la politique de création de JV de cette entreprise. Il s'agit d'abord d'une JV avec une entreprise leader dans les produits sanitaires pour enfants et une JV avec une entreprise italienne de fabrication de produits chlorés.

Dans le premier cas Dow Chemical apportait sa technologie pour mettre au point un nouveau matériau qui serait fabriqué dans une usine à créer tandis que l'autre parent de la JV apportait sa connaissance du produit et du marché qui étaient étrangers aux activités courantes de Dow Chemical. Dans le cas italien on retrouve une répartition assez semblable des compétences

(17) Lewis, op. cit. p. 130

(18) Lewis donne de nombreux exemples de cette politique, par exemple dans les cas de Samsung-Corning ou de CFM.

techniques pour Dow Chemical, et commerciales pour le partenaire O.D.N. (Oronzio de Nora).

L'expérience de ces deux créations met en évidence une politique cohérente de la part de Dow Chemical qui peut être résumée dans les propositions suivantes :

- La création de JV est une activité qui demande un soin attentif et un apprentissage graduel. Malgré cela Dow Chemical a été l'une des premières grandes entreprises à choisir (mais non-exclusivement) la modalité de la JV pour construire sa croissance externe (et cela en raison de son intérêt pour s'approvisionner en matière première en provenance de nombreux pays différents). L'entreprise a accumulé à la fois des succès mais aussi des échecs (par exemple dans le cas d'une JV en Inde). C'est par une analyse constante des raisons profondes de ces succès et de ces échecs que l'entreprise a pu graduellement se forger une "doctrine" en matière de création de JV.

- Les premiers contacts et les pré-négociations sont cruciaux pour la mise au point de l'accord et pour la réussite future de la JV créée. Le choix du partenaire fait donc l'objet d'une recherche préalable d'informations très détaillées et précises. Par exemple, Dow Chemical s'efforcera d'identifier le style de l'entreprise - future partenaire - et notamment les caractéristiques des dirigeants : leur réputation, leur intégrité et leur manière d'agir, en se fondant sur une analyse du passé.

De même, Dow Chemical étudiera la compatibilité des stratégies et une véritable négociation interne précèdera les contacts officiels. En général, Dow Chemical n'ouvrira des négociations formelles que si l'entreprise est assurée que les objectifs de la JV sont partagés par les deux partenaires, que si la JV répond à des besoins mutuellement identifiés et ressentis, que si les partenaires ont la capacité et la volonté de s'engager pour l'avenir et qu'il y ait partage des risques et confiance mutuelle. Ceci veut dire que la phase des études préliminaires et des contacts de routine peuvent durer un certain temps. Il peut se trouver que Dow Chemical ne soit pas tout-à-fait sûr que les conditions mentionnées ci-dessus soient actuellement réalisées : ou bien l'entreprise mettra fin au projet de création ou elle proposera dans les négociations à venir une forme de coopération plus ouverte et moins contraignante que la création d'une JV.

Il s'agira d'une sorte de période d'essai au terme de laquelle le projet de création sera repris ou définitivement abandonné.

- Dans les négociations proprement dites, Dow Chemical insiste sur l'examen complet des différents aspects du fonctionnement futur de la JV. La préparation de la négociation doit permettre de préciser les détails concernant les nombreux points que la négociation aura pour but de clarifier et sur lesquels il sera nécessaire de se mettre d'accord. En ce qui concerne les points cruciaux qui risquent de créer des impasses (évaluation des prix de transfert entre parents et JV, dividende minimum exigé, etc...) il est important de les faire connaître clairement et rapidement. Par contre, le dévoilement de l'information (notamment technique) sera progressif et d'autant plus ouvert que les convergences s'affirmeront entre les partenaires. Le déroulement de la négociation est ainsi considéré comme étant graduel et séquentiel, les questions traitées s'ouvrant de plus en plus au fur et à mesure que les négociations progressent.

Dow Chemical a pour politique de maintenir une indépendance vis-à-vis du partenaire en évitant de fournir des informations techniques en dehors de ce qui concerne directement la JV envisagée. Mais sous cette réserve l'entreprise souhaite aborder l'ensemble des éléments qui constituent la vie de la JV : fixation d'objectifs, engagements concrets et dates à souscrire par chacun des partenaires, modalités du recrutement des organes de direction et même des principaux responsables, rapports avec les tiers, etc.... Ces négociations se dérouleront la plupart du temps à partir de comités comprenant des responsables des deux entreprises parentes et se réunissant à périodes relativement rapprochées (six semaines, deux mois). Entre deux de ces épisodes les contacts sont constants. Quand ces négociations détaillées ont suffisamment progressé, la table de négociation est alors occupée par les deux directions respectives appelées à mettre au point l'accord de création. Celle-ci, ainsi créée, sera généralement dotée d'une grande autonomie (par exemple, elle gardera le choix de participer ou non à des programmes de recherche des maisons-mères, de choisir ses propres fournisseurs, etc...). Cette autonomie a pour contrepartie de réaliser les performances prévues à des dates fixes.

Pour mettre au point cette mécanique complexe le temps est une condition importante. Les négociations pour la première JV citée ci-dessus ont ainsi duré plus d'une année, mais dès que l'accord a été conclu, les réalisations

(construction de l'usine, démarrage de la fabrication et de la commercialisation) ont été très rapides.

Il est à noter que pour Dow Chemical les principaux négociateurs de la création de la JV ne seront pas nécessairement – et même en général – les principaux responsables du démarrage de la JV. Ceux-ci seront généralement recrutés pour leurs qualités managériales plutôt que strictement négociatrices ; ce personnel est prêté par la maison-mère : les éléments désignés retrouveront leur poste à Dow Chemical après un certain temps.

Il est à noter aussi que Dow Chemical se montre assez ouvert sur la nomination du président de la JV. Ainsi dans la JV avec O.D.N., Dow Chemical a finalement accepté une présidence italienne initiale en raison de l'importance de la connaissance du marché local pour la réussite de la JV. Cette flexibilité ne doit cependant pas conduire à un déséquilibre éventuel du pouvoir qui jouerait en faveur du partenaire plus familier avec la "culture" locale. C'est ce déséquilibre – non prévu à l'origine mais qui s'est graduellement traduit dans les faits – qui explique l'échec de la JV avec un partenaire indien.

SECTION II – LES APPROCHES "DIRECTES"

Les témoignages "indirects" que l'on trouve dans la littérature apportent un certain nombre d'éclaircissements sur la création de JVs et les pré-négociations et négociations qui y sont associées ; mais outre le fait qu'il est difficile d'en apprécier toujours la pertinence et qu'il faudrait faire la part de perception subjective dans le récit ou l'analyse, ils concernent le plus souvent des descriptions ou analyses générales, rarement ciblées sur un thème spécifique : ainsi avons-nous pu noter – à quelques exceptions près – que ces descriptions ou analyses ne s'intéressaient pas précisément aux négociations de JVs, leur objet étant le plus souvent le problème des causes et des échecs de la JV.

Dans le but de cerner le sujet de plus près, nous avons donc entrepris une démarche spécifique d'entretiens sur le thème des négociations de JVs. Comme la méthodologie de ces entretiens concerne plus précisément la tentative de modélisation qui forme la partie centrale de cette thèse, nous la décrivons au chapitre 7. On y trouvera l'échantillon des entreprises, le questionnaire utilisé et les démarches d'entretien direct. Dans le présent chapitre consacré à l'évaluation "qualitative" (en quelque sorte "hors modélisation") nous

allons rendre compte, d'une manière essentiellement descriptive, d'un certain nombre d'entretiens directs. Sur la quarantaine d'entretiens, nous décrirons avec quelques détails une demi-douzaine d'entre eux qui nous paraissent parmi les plus intéressants. L'utilité des autres entretiens résulte des données qu'ils ont permis d'obtenir pour "quantifier" le modèle et lui donner une assise statistique suffisamment robuste.

Nous commencerons par l'analyse d'un entretien que nous avons pu faire avec deux entreprises internationales non françaises : la société Levi Strauss et la société Alfa-Laval. Nous continuerons par des entreprises françaises dont nous ne pouvons pas citer les noms (à la demande de leurs responsables) mais en revanche nous préciserons leurs secteurs d'activité. Il s'agit de cinq JVs créées dans les domaines de l'assurance, du transport maritime, de l'industrie chimique et pétrolière, de l'agro-alimentaire et du matériel électronique et des télécommunications.

II.1. La création de la JV de la société Levi Strauss et les négociations associées

Nous avons retenu cette société parce que son expérience – en tout cas européenne – permettait d'établir un parallèle entre deux catégories de JVs : celles de type "stratégique" et celles de type "opportuniste".

Les JVs étudiées concernent celles créées par Levi Strauss d'une part en Hongrie et d'autre part en Turquie. La description qui suit trace le parallèle – et les contrastes – entre ces deux expériences. La société Levi Strauss dont le siège social est situé en Californie, mais dont un bureau à Genève s'occupe des JVs avec la partie orientale de l'Europe, a établi de nombreuses filiales dans l'ensemble du monde. Le statut de ces filiales est très différent d'un cas à l'autre : il peut aussi bien s'agir de filiales à 100 % que de JVs. En outre, la société a conclu de nombreux accords de licence. En matière de négociations de création de JVs la société a connu des expériences très diverses. Dans les deux illustrations qui suivent l'accent est mis sur le contraste entre une négociation qui a échoué (cas de la Hongrie, négociation de 1987) et une négociation qui a réussi (cas de la Turquie). Dans une certaine mesure ce contraste illustre la différence entre deux situations de JVs qui entraînent elles-mêmes deux types de négociations : celles où prévalent dès le départ des difficultés qui conduisent soit à la rupture, soit à la mise au point de solutions "opportunistes" et celles où les aspects stratégiques donnent à la négociation une dimension à prédominance (mais non exclusivement) intégrative.

Le premier cas est illustré par l'échec des négociations en Hongrie à l'occasion de la tentative de faire succéder à un accord de licence (conclu en 1977 et renouvelé

en 1982) une création de JV. L'accord de licence prévoyait qu'une usine de fabrication de jeans serait fournie par Levi Strauss et serait mise en exploitation par des organismes de l'Etat hongrois selon des normes strictement définies par Levi Strauss, la rémunération de cette dernière société consistant en une *royalty* fixe en dollars par unité de produit ; en outre, Levi Strauss s'engageait à exporter hors de Hongrie 50 % de la production. Cet accord a bien fonctionné jusqu'au milieu des années 1980 car le produit entraînait dans une gamme "standard-produit de masse" qui correspondait alors à la demande des marchés tant à l'Est qu'à l'Ouest. Or ce marché a subi une évolution très nette au milieu des années 1980 tendant à se déplacer vers le haut de gamme : le résultat fut que l'obligation de réimporter à l'Ouest 50 % de la production impliquait une limitation de celle-ci en raison de la contraction du marché, de même que se posait désormais la question de l'adaptation du personnel aux exigences nouvelles du marché (nécessité d'une stratégie marketing, flexibilité, etc...). C'est pourquoi Levi Strauss ne souhaitait pas le simple renouvellement de l'accord existant. La société devait d'autre part tenir compte des dispositions législatives nouvelles en Hongrie qui allaient dans le sens de création de JVs. La société entama donc en 1987 des négociations avec ses partenaires (une organisation du commerce extérieur et une organisation de grande distribution) pour examiner dans quelle mesure il serait possible de créer une JV.

Les négociateurs de Levi Strauss constatèrent rapidement que la création d'une JV selon les termes proposés par les partenaires (avec qui l'accord avait cependant fonctionné depuis huit ans, il est vrai dans des conditions de plus en plus difficiles depuis le milieu des années 1980) poseraient des problèmes quasi-insurmontables. Ceci résultait du trop grand écart entre les objectifs que visait chacune des deux parties (Levi Strauss d'une part et les deux organismes hongrois d'autre part). La partie hongroise exigeait la création d'une JV dont elle aurait la majorité du capital, Levi Strauss contribuerait au capital par l'apport de fonds destinés à des investissements de modernisation ; l'usine en place serait maintenue, la commercialisation se ferait par une société de distribution qui deviendrait partenaire de la JV et bénéficierait de l'exclusivité sur le marché ; la direction et l'encadrement seraient hongrois, les partenaires hongrois fourniraient des fonds en devises pour le fonctionnement de l'exploitation à partir de fonds publics, mais le financement des importations de matières premières en devises serait obtenu par l'exportation de jeans à l'étranger.

Ces objectifs étaient à l'encontre de ceux envisagés par Levi Strauss. Ceux-ci impliquaient une JV dans laquelle la société aurait le contrôle, notamment en ce

qui concerne la gestion ; celle-ci devrait obéir – tant pour la fabrication que pour le contrôle de qualité et pour le marketing – à des normes occidentales de productivité, de qualité et de flexibilité. Les tentatives de trouver une solution acceptable pour Levi Strauss se révélèrent rapidement vaines. Levi Strauss prit donc la décision d'arrêter les négociations sur un constat d'échec, de ne pas renégocier l'accord de 1977–1982 et de trouver des nouveaux partenaires avec qui il y aurait plus de convergences. Quatre critères minima furent définis : contrôle par Levi Strauss, financement des importations en devises par les partenaires hongrois au sein de la JV, création d'un nouveau site industriel et couverture par les partenaires hongrois du fonds de roulement. Des négociations avec quatre sociétés de distribution furent alors entreprises. Ces négociations aboutirent à la fin de 1987 et se terminèrent par la création en mars 1988 d'une JV : "Levi Strauss (Budapest) Co. Ltd" qui commença à livrer au marché les nouveaux produits (haut de gamme) dès l'automne 1988. Les statuts de la JV répondaient aux préoccupations de Levi Strauss. En particulier, ils donnent le contrôle à Levi Strauss. Les résultats sont considérés comme satisfaisants bien que la société estime qu'une filialisation à 100 % aurait pu être une solution ayant des avantages égaux et peut-être supérieurs.

La leçon essentielle que les responsables de Levi Strauss tirent de cette expérience est la nécessité de clarifier rapidement les objectifs des partenaires et de s'assurer qu'une convergence est possible. La négociation doit avoir comme première fonction de clarifier ce que les partenaires entendent derrière le concept de JV et ensuite de s'assurer que les objectifs sont compatibles. Dans le cas d'un contexte politico-économique spécifique (ce qui était le cas en Hongrie en 1987–1988) il était particulièrement important d'inclure dans la négociation de nombreux détails pour limiter les malentendus et les différences naissant non seulement de la réglementation mais aussi du fait que celle-ci peut ignorer des aspects considérés comme normaux ou usuels dans la réglementation du partenaire.

Enfin, même si la JV a eu des effets positifs en matière de production et de marché, de nombreux problèmes – notamment au niveau des politiques de gestion, des conflits d'intérêts et des stratégies – continuent de se poser. Dans cette perspective on peut se demander si la JV créée n'a pas répondu – au moment de sa création – à la nécessité de s'adapter à des conditions locales spécifiques, ce qui a conduit à fonder les négociations sur des finalités plus "opportunistes" que "stratégiques".

Une illustration d'une négociation à finalité stratégique a été l'expérience de cette même société (Levi Strauss) pour la création d'une JV en Turquie. La compatibilité des objectifs est apparue rapidement dans les négociations. Par rapport à la Hongrie de l'époque, la similitude – dans ses grandes lignes – du système politico-économique turc avec celui de l'Ouest est un facteur qui est évidemment très important. Mais outre cette dimension contextuelle essentielle, il est apparu que les deux parties envisageaient une coopération à long terme, répondant pour chacun à des objectifs stratégiques déterminés et compatibles. Les négociations ont montré que trois pré-conditions d'une orientation stratégique pouvaient être réunies : la compatibilité des attentes et des objectifs, la volonté d'aboutir et la recherche de solutions créatives. Cette vision largement partagée a permis aux négociateurs d'avoir la flexibilité qui a conduit à un accord mutuellement acceptable et de nature coopérative. Ainsi Levi Strauss – ayant cependant un rapport de forces favorable en raison de la qualité de son apport technique et de son expérience mondiale en matière de pénétration du marché – a accepté de ne pas disposer du contrôle au Conseil d'Administration lequel est composé de quatre membres sur une base paritaire, mais en contrepartie de cette concession majeure Levi Strauss dispose d'une sorte de droit de veto ; de même la partie turque a accepté que la présidence soit dévolue à Levi Strauss mais en contrepartie le partenaire turc peut exiger le changement de président.

Ces recherches d'équilibre avec contreparties et garanties sont typiques de négociations de création de JV à caractéristiques stratégiques. Mais même dans ce cas – où la volonté des parties est de coopérer à long terme – des précautions sont prises, notamment par le partenaire disposant du rapport de forces. Ainsi Levi Strauss a fait inclure dans le contrat une option lui permettant d'acheter dans certaines circonstances les parts de son partenaire.

L'expérience contrastée des négociations de Levi Strauss en Hongrie et en Turquie montre aussi que le déroulement présente de nombreuses différences entre les diverses situations. Une négociation "coopérative" n'est pas nécessairement la plus courte (Hongrie : huit mois, Turquie : presque deux ans) , ni la plus "facile".

C'est précisément parce que les acteurs sont décidés à coopérer qu'ils peuvent se permettre d'aborder de front de nombreuses difficultés. Levi Strauss a aussi fait l'expérience que les négociations complexes et difficiles exigent une préparation particulièrement planifiée (ce qui fut le cas avec les Hongrois) tandis que les négociations à finalité coopérative peuvent être moins planifiées, c'est-à-dire

laisser une plus grande place à la flexibilité et à l'adaptation aux circonstances. De telles négociations peuvent ainsi se dérouler sur une période plus longue, comprenant de nombreux aller et retour avec des périodes intercalaires permettant à chaque partie de trouver des solutions créatives, pratiques et satisfaisantes à propos de chaque blocage. La permanence des équipes de négociateurs doit aussi être assurée le plus strictement possible car l'instance de négociation devient un centre d'expertise qui se construit graduellement, une mémoire accumulée des données, des problèmes et des solutions de même qu'un instrument de confiance normalement croissante. Cette permanence permet aussi d'introduire de la rigueur dans l'enchaînement (fixation des ordres du jour, listes de travaux à mettre au point entre deux périodes de négociation souvent séparées de quelques semaines ou d'un ou deux mois, etc...)

II.2. L'expérience d'Alfa-Laval

La société suédoise Alfa-Laval (partie du groupe Tetrapack) a accumulé une grande expérience dans les négociations de création de JVs. En effet, cette société – qui fabrique des équipements dans différents domaines : machines pour l'équipement d'usines agro-alimentaires, séparateurs, échangeurs de chaleur, etc... – a décidé de s'implanter dans de nombreux pays, ce qui a pris la forme dans certains cas de création de JVs. En ce qui concerne la Division Echangeurs de Chaleur – située à Lund (Suède) – des négociations ont été notamment conduites avec les pays de l'Est. Dans les années récentes six négociations ont ainsi été envisagées dont deux se sont terminées par la conclusion d'un accord de création d'une JV, deux n'ont pas permis la conclusion d'un accord et deux projets ont été abandonnés.

Ce bilan – que l'on peut rapprocher de celui de Levi Strauss – montre d'abord que toutes les négociations de création de JV peuvent très bien – à la lumière du déroulement – ne pas aboutir (cas de Levi Strauss, 1987). Un autre enseignement immédiat est qu'une création envisagée par un partenaire peut ne pas aller jusqu'au stade des négociations réelles à la suite des résultats des analyses préliminaires des premiers contacts exploratoires. Les responsables d'Alfa-Laval – comme ceux de Levi Strauss – insistent à cet égard sur l'importance capitale des analyses préliminaires qui doivent non seulement porter sur les aspects économiques (marché, coûts, profits escomptés) mais aussi les aspects stratégiques (vision du long terme, clarté et compatibilité des objectifs et des attentes des partenaires, et

relationnels (congruence des styles, volonté d'aboutir, recherche en commun de solutions créatives, réalistes et satisfaisantes).

Les négociations de cette société qui ont abouti à la création de JVs concernent l'ancienne URSS. Plusieurs raisons avaient conduit Alfa-Laval à envisager une implantation en URSS sous forme de JV. La convergence des intérêts apparaissait clairement dans la complémentarité et la dépendance réciproque : l'URSS a un potentiel énergétique et un marché potentiel considérable mais ne disposait pas – pour les échanges de chaleur – des mêmes compétences exceptionnelles d'Alfa-Laval qui a une avance technologique reconnue dans la conception et la fabrication de ces équipements très techniques (*"Template concept"*). Les analyses préparatoires – basées sur des modèles de positionnement stratégique – avaient confirmé la possibilité de choix d'une JV plutôt que pour des arrangements alternatifs (notamment des accords de licence ou des filiales à 100 %) Alfa Laval tenait aussi compte d'aspects tels que les implications de la réglementation, le problème des devises, l'importance du long terme, etc...).

En particulier l'avantage d'une JV plutôt que d'un accord de licence à durée forcément limitée – risquait dans l'avenir de créer une concurrence nouvelle au lieu d'une coopération à avantages partagés ; et si le concept d'une filiale à 100 % présentait aussi des points forts, les risques de marché dans une économie complexe paraissaient trop élevés. La JV était donc une formule intermédiaire où chaque partenaire trouvait son intérêt et l'adaptation à ses objectifs.

Comme dans la plupart des négociations de création de JVs, un point essentiel des négociations concernait le contrôle. Les débuts de négociation furent donc difficiles car la position des négociateurs soviétiques – à l'époque l'ouverture n'était pas encore une réalité – consistait à réclamer la majorité en fondant l'argumentation sur les exigences de la réglementation. De plus ces négociateurs réclamaient un accord rapide et ils se sont présentés à la négociation avec un projet d'accord déjà rédigé dans ses grandes lignes. Ces difficultés ont pu être surmontées, en particulier parce que la délégation d'Alfa-Laval avait une bonne connaissance préalable des différences culturelles en matière de négociation. L'équipe de négociation – formée sur le principe d'être en nombre à peu près égal à la délégation adverse – réunissait des compétences différenciées : typiquement un "décideur", un spécialiste des questions juridiques et un technicien (il est à noter que dans la délégation soviétique se trouvait toujours un "observateur" à côté du décideur et du technicien). La connaissance des usages et des manières de négocier a été facilitée par le recours – après chaque épisode de négociation – à un expert

ayant résidence en URSS et capable d'analyser les aspects réglementaires et culturels de la négociation. La négociation a ainsi pu progresser pas à pas, chaque épisode formant un jalon qui pouvait conduire à une remise en cause de l'ensemble de la négociation avec retrait éventuel si le désaccord apparaissait trop grave.

Les responsables d'Alfa-Laval estiment que dans des négociations complexes dans des contextes socio-économiques différents une sorte de courbe d'expérience existe. Les premières négociations d'Alfa-Laval avec les pays de l'Est – notamment avec la Pologne – furent une révélation de l'importance d'une préparation poussée pour ce genre de négociations. Cette préparation doit permettre au négociateur de n'être pas pris par surprise, de ne pas être cantonné dès le départ dans une position défensive mais au contraire d'être en mesure de prendre des initiatives, et de clarifier les objectifs. La préparation des négociateurs fait d'ailleurs maintenant l'objet d'une démarche complète et soignée, comprenant une phase de pré-analyse au cours de laquelle des consultants, des professeurs d'écoles de gestion, des historiens, etc... sont susceptibles d'intervenir.

En dépit des difficultés les négociations prirent un tour plus coopératif au fur et à mesure que les parties comprirent que leur partenaire considérait une JV comme une réalisation "stratégique" plutôt que d'un simple accord "opportuniste". Les épisodes de négociation (un à deux jours) séparés par une période d'environ un mois étaient précédés par des pré-accords sur l'ordre du jour, le contenu des principales propositions, etc...

Sur le point principal Alfa-Laval obtint que le contrôle lui soit accordé à 51 % mais le partenaire minoritaire obtint des garanties importantes qui assuraient un fonctionnement équilibré de la JV.

L'aboutissement de négociation de JV quand les contextes socio-économiques sont différents et donc fonction – comme le montre aussi l'expérience de Levi Strauss – d'un certain nombre de pré-conditions. L'aboutissement est d'autant plus assuré que :

- les partenaires inscrivent la JV dans une perspective stratégique plutôt qu'opportuniste,
- que cette perception est rapidement clarifiée et ressentie par les deux parties,

- qu'une préparation extrêmement complète et soignée a été faite n'excluant ni les aspects économiques, ni les dimensions stratégiques et culturelles – que les négociateurs aient une certaine expérience acquise à la manière d'une courbe d'expérience résultant, entre autres, d'un apprentissage, incluant également les échecs connus précédemment.

II.3. JV entre une société française et une société anglaise dans le domaine du transport maritime (1968) – ligne Bretagne-Angleterre

L'idée de créer une JV est venue à la suite d'une rencontre accidentelle entre le directeur de la firme française et celui de la firme anglaise.

Le projet consistait à créer une ligne de transport maritime entre la Bretagne et l'Angleterre, cette ligne étant assurée par deux *car ferries* sous une marque commune.

Les motivations des deux futurs partenaires étaient parallèles : s'insérer dans le trafic transmanche dans la perspective du marché commun. L'idée a tout de suite donné lieu à une étude de faisabilité préalable du projet et des intérêts de chacun. Les deux partenaires ont conclu à l'existence d'un potentiel de développement important.

Les premiers contacts entre les directeurs des deux sociétés et certains délégués, ont été consacrés à la préparation des négociations et à la constitution de deux équipes pour les conduire. Les deux équipes de négociation ont été rapidement constituées. Trois thèmes ont été considérés comme prioritaires : organisation de la direction, prospection commerciale et opérations portuaires.

Un voyage en Irlande en commun a permis aux deux équipes de mieux se connaître. A leur retour, les négociations ont commencé. Le rapport de force a joué notamment sur la prise de décision. Il a fallu aussi que les négociateurs se mettent d'accord sur des problèmes d'organisation (19).

Les négociations ont été courtes, chacune durant environ deux heures. Les négociateurs anglais proposaient un ordre du jour et chaque point était négocié selon cet ordre.

(19) En effet quand les navires partent de France vers l'Angleterre le système de transport est pris en charge par le partenaire anglais et l'inverse pour les départs en provenance de l'Angleterre. Les problèmes pratiques de cette organisation complexe ont pu être résolus grâce à l'équilibre prévalant dans un comité de direction conjoint.

Les directeurs généraux gardaient le contact avec les deux équipes et étudiaient toutes les propositions et décisions prises par celles-ci. Il n'y a pas eu beaucoup de concessions ; les principales ont porté sur la mise en place d'un comité de direction conjoint. Les négociateurs anglais ont montré un grand degré d'engagement, souhaitant vivement réaliser cette JV, ce facteur a donné de l'impulsion au processus de négociation et en moins d'un an les deux équipes ont conclu l'accord dans lequel deux points cruciaux ont été inclus : répartition du bénéfice avec constitution de réserves ; et extension sur l'Irlande si le projet s'avèrait opportun. Le contenu du contrat était simple et très court et il a été supervisé par les juristes des deux sociétés. Il était prévu une durée de dix ans renouvelables, mais finalement, le partenaire anglais a racheté la part du partenaire français. Les deux parties considèrent que cette JV (de caractère plus opportuniste que stratégique) a donné satisfaction.

II.4.- JV entre une société française de chimie et une société américaine du même secteur

- JV entre la même société française et une société japonaise du même secteur

La société française de chimie a tendance à orienter de plus en plus sa politique vers les alliances avec d'autres firmes en général du même secteur. Ces dernières années, elle a ainsi créé plusieurs JVs. Les entretiens réalisés avec le responsable du développement ont concerné celles avec le Japon et les Etats-Unis car leurs caractéristiques présentent des observations intéressantes notamment sur la préparation et le déroulement.

La société française adopte deux stratégies pour créer des JVs :

- une stratégie offensive : la création a pour but de conquérir un nouveau marché ou pénétrer dans un marché dont l'accès est très difficile.
- une stratégie de synergie : produire plus, réduire l'investissement et les coûts et combiner les forces respectives des partenaires.

Avant de commencer les négociations, la société française multiplie les contacts avec le futur partenaire pour mesurer l'intérêt de la coopération pour chacun et évaluer la volonté du partenaire.

La société française n'admet pas que les intérêts respectifs soient déséquilibrés car ceci risquerait d'entraîner le partenaire moins engagé dans des comportements de relâchement, notamment dans le cas où des difficultés apparaîtraient dans le fonctionnement de la JV. En général, lorsqu'elle constate une hésitation de la part du partenaire durant les premiers contacts, elle décide de ne pas aller plus loin et les négociations n'ont pas lieu.

Les JVs se font avec des partenaires connus par la société française et en qui elle a une très grande confiance. En général, conformément aux méthodes utilisées par la société française, les deux Directeurs ou les responsables de la stratégie se mettent en contact pour préparer la phase de négociation qui impliquera deux équipes (une de chaque société). Ceci constitue une phase quasi-protocolaire destinée à lancer le processus de négociation. Après chaque négociation, un procès-verbal est adressé aux Directeurs et aux responsables pour qu'ils puissent suivre l'évolution de celle-ci.

Dans la première négociation, une lettre d'intention est préparée ; elle contient une série de questions ouvertes pour recueillir le maximum d'idées. C'est au cours de ces premières négociations, et à propos de ces questions ouvertes que les zones de conflits apparaissent et que les négociateurs forment un grand nombre d'hypothèses et de solutions éventuelles. Les négociations durent entre six et douze mois ; si l'on dépasse douze mois, les négociations sont abandonnées ; si un blocage persiste pendant longtemps la société estime qu'il est alors préférable d'abandonner le projet. La période de négociation donne lieu à de nombreuses réunions aussi bien internes qu'avec l'extérieur. Le principal domaine dans lequel se situe le processus de concession est celui qui concerne l'évaluation des apports. Les partenaires ont souvent fait preuve de flexibilité sur ce point. D'autre part, les partenaires ont essayé d'équilibrer avantages et risques. Ceci apparaît aussi dans les discussions relatives aux prévisions des résultats et à leurs implications pour chacun..

II.4.1. JV avec les E.U.

La raison d'être de cette JV a été la complémentarité entre la société française et la société américaine. Les négociations ont été plutôt faciles sauf en ce qui concerne les aspects juridiques qui ont posé beaucoup de problèmes et ont fini par irriter les négociateurs français. Les juristes interviennent en effet

beaucoup dans les négociations avec les E.U. et souvent les compliquent. Dans le cas étudié les négociateurs américains ont souhaité que la JV puisse acquérir très vite son autonomie. Il ont accepté facilement de céder le contrôle aux partenaires. Mais en revanche ils ont exigé que la JV devienne une entité indépendante à part entière au bout de quelques années. Cette JV a obtenu des résultats très satisfaisants.

II.4.2. JV avec le Japon

Les négociations avec les japonais sont longues ; des problèmes d'interprétation sur les intentions et sur les modes de pensée surgissent toujours. Les négociations menées dans le cadre de cette JV ont connu plusieurs blocages à cause des divergences suivantes :

- Les japonais ne voulaient pas donner une autonomie à la JV ; au contraire, ils souhaitaient qu'elle reste toujours une société dépendante avec un comité exécutif soumis à un contrôle régulier et strict. En revanche, les français préféreraient donner à la JV une certaine autonomie au bout de quelques années de fonctionnement.
- Les japonais n'envisageaient pas le rachat ou l'acquisition de la JV (ou la part du partenaire) en cas de problème. Ceci a donné lieu à des discussions difficiles. Les deux parents se sont finalement mis d'accord sur une JV de durée illimitée.

II.5. JV créée entre une société française d'agro-alimentaire et une société portugaise du même secteur.

Cette JV a été créée pour une période de trois ans. La société française préférerait commencer d'abord par une phase d'essai. L'objectif de la société française était de cultiver le poivron rouge au Portugal et en même temps d'introduire sa marque dans les grandes surfaces de ce pays. L'objectif de la société portugaise était d'améliorer le fonctionnement de son usine et mieux assurer la distribution de son produit en portant la marque française (qui est appréciée au Portugal). L'objectif de la société portugaise a été mieux garanti que celui de la société française ; la société portugaise n'a pas eu à investir (la société française prenant en charge les opérations pour assurer le fonctionnement initial de la JV, celle-ci assurant aussi la

production par la suite) L'inconvénient pour le partenaire portugais était que cette formule accordait au partenaire français le contrôle total de la JV.

Les deux sociétés étaient déjà liées par des accords commerciaux ; progressivement ces accords ont créé un climat de confiance entre celles-ci. Dans le but de renforcer ce climat et montrer leur volonté de coopérer, les deux directeurs généraux se sont rencontrés au Portugal avant de commencer les négociations proprement dites.

La société française a commencé, avant toute négociation, par effectuer un audit complet sur la société portugaise afin de mieux comprendre les compétences de celle-ci et de repérer ses faiblesses. Ceci a décalé d'un an le démarrage des négociations. Les résultats de l'audit ont donné, vers la fin de l'année, une perception favorable et c'est à partir de ce moment que les deux partenaires ont décidé de démarrer les négociations. Chaque responsable du développement international a constitué une petite équipe de négociation. Dès le début on a remarqué que la ressemblance culturelle entre les deux équipes facilitait beaucoup la communication et le déroulement des négociations.

Les premières négociations ont porté sur le principe de la JV à savoir sa structure, sa durée et l'apport de chacun. D'autres négociations se sont succédé par la suite pour synthétiser tous les éléments déjà évoqués lors des deux premières négociations et pour concevoir et déterminer le contenu du contrat. Pendant ces négociations les parties n'ont pas tenté de dévaloriser l'apport de l'autre. Les principales clauses qui ont été longuement négociées ont été celles relatives aux conditions techniques de production, aux parts de marché que la société portugaise devrait assurer, aux conditions d'application des méthodes techniques de la société française et à la distribution des produits.

L'équipe française avait l'ascendant sur l'équipe portugaise mais malgré ceci tout s'est passé dans des conditions d'entente, sans aucun blocage ni expérience d'un rapport de force. Au total les négociations ont duré six mois. La recherche d'informations de part et d'autre des deux parties a été très intensive durant les six mois.

II.6. JV entre une société française et une société américaine dans le domaine de l'assurance

L'objectif de la société française était d'acquérir un savoir-faire, d'équilibrer les risques avec un partenaire qui les maîtrisait bien (le but étant de répartir l'activité pour un tiers en assurance-vie et deux tiers en assurance-dommages), et d'atteindre un chiffre d'affaires élevé à l'étranger. La société américaine avait un problème de rentabilité et de risques pour certains de ses actifs. Elle a décidé de transformer son statut de société mutuelle en société anonyme ("démutualisation"). De ce fait, elle s'est lancée dans la recherche de capitaux de la part de futurs actionnaires. La société française lui a fourni pour un milliard de dollars d'actifs et est devenu le premier actionnaire. L'objectif de la société américaine était donc clair : la recherche de liquidité. Elle dépendait donc de l'apport financier de la société française, ce qui la plaçait en position dépendante vis-à-vis de cette société dont la stratégie axée sur l'internationalisation était moins urgente.

Les deux présidents qui se connaissaient bien croyaient beaucoup à la réussite du projet. Leur premier contact, programmé pour lancer la négociation a eu lieu en février 1991. Pendant ce contact un esprit de collaboration et de travail en commun s'est vite développé. Quelques jours seulement après ce premier contact, les deux sociétés ont constitué une équipe de négociation de six personnes appartenant aux services suivants : finance, juridique, commercial, communication, informatique.

Les deux équipes dirigées par les deux présidents se sont réunies la première fois à Paris. Elles commencèrent les négociations par un échange d'informations. Le partenaire américain attachait beaucoup d'importance à ce que la première négociation soit consacrée à l'échange de ces informations, et il a transmis à la partie française les détails et les éléments de base qui devaient permettre à celle-ci de bien comprendre la stratégie américaine. Pendant les deux mois qui suivirent, les deux équipes sont arrivées à identifier, définir et formuler leurs intentions et au bout du troisième mois, elles ont commencé les négociations d'une manière plus approfondie sur les éléments de base de l'accord. Le premier blocage a concerné la répartition de l'apport d'un milliard de dollars : le partenaire américain souhaitait les répartir en parts égales en obligations non garanties et en obligations garanties par des actifs tandis que la société française préférait la totalité en obligations garanties. Les négociations risquaient d'être dans une impasse et des tiers (banques d'affaires proches des deux parties, auditeurs, avocats, etc...) intervinrent dans le

processus. La solution a consisté à adopter une répartition à mi-chemin des deux propositions : trois quarts en obligations garanties et un quart en non-garanties.

Le deuxième blocage, moins important que le premier, a concerné le management et le contrôle ; mais ce blocage a été surmonté rapidement , la société française a désigné un représentant aux E.U. chargé de la surveillance sur le fonctionnement du partenariat. La partie américaine a accepté cette proposition.

Les négociations ont duré six mois. Cette relative rapidité s'explique surtout par deux raisons : les deux parties ont trouvé un intérêt sûr et concret dans ce partenariat et elles se sont engagées dès le début des négociations (voire dès le premier contact) sur une base d'entente et de collaboration sincères.

Les responsables du projet estiment que, sans la rigidité du Département des Assurances de New-York, les négociations auraient pu être raccourcies de trois mois au moins.

En effet, ce Département exige l'examen, par ses experts, des différentes clauses négociées afin de vérifier leur conformité aux normes américaines.

II.7. JV entre une société française de meubles et l'Inde (projet en cours)

La société française avait une grande expérience dans le domaine des alliances ; elle avait déjà créé des JVs en URSS et en Indonésie et elle avait signé plusieurs accords de licence avec des sociétés étrangères. Le cas de l'Inde présente quelques points particuliers et c'est pour cette raison que nous en donnons une description.

L'Inde est un pays de grande consommation de meubles en bois ; l'objectif des autorités indiennes est de limiter les importations mais le pays manque d'expérience dans ce domaine. L'initiative de contacter une société française est venue du partenaire indien. Le partenaire français a accepté l'idée pour plusieurs raisons : main-d'oeuvre bon marché, débouchés importants pour des produits fabriqués en France et distribués par des réseaux locaux créés dans le cadre de JV ; et enfin l'Inde autorisait l'exportation des bénéfices en dollars.

Les intérêts étaient donc mutuels. Il est cependant trop tôt pour en mesurer l'importance pour chaque partenaire, le projet étant encore en phase de négociation.

Les premiers contacts ont été faciles et simples. Les responsables indiens ont voulu dès le départ accélérer les premiers contacts et passer aux négociations proprement dites dans un bref délai dès qu'ils ont eu connaissance de l'intérêt porté par des entreprises chinoises et indonésiennes à une coopération avec l'entreprise française.

Les premiers contacts, d'abord entre les directeurs généraux puis entre les cadres commerciaux, ont pris seulement quelques semaines pendant lesquelles les protocoles de coopération ont été évoqués et quelques principes de base discutés (contribution de chaque partie, type de contrat, durée de la JV).

Au début des négociations un premier point de doute pour les négociateurs français a été l'insistance des indiens sur une JV de court terme (cinq ans). Le partenaire français estime qu'effectivement ce ne sera qu'au bout de quatre à cinq ans que la main-d'oeuvre deviendra qualifiée et expérimentée. Le doute surgit alors car le partenaire indien cherche à coopérer uniquement jusqu'à ce terme pour se lancer ensuite seul dans la conquête des marchés locaux et voisins ? Les commerciaux qui constituaient l'équipe de négociation, s'efforcent de comprendre les raisons de ce terme de cinq ans. Ce point se révèle difficile à éclaircir d'autant plus que l'intervention d'un cabinet de conseil n'a pas apporté plus d'informations et qu'il s'est retiré après avoir essayé d'organiser les contacts et les négociations entre les deux partenaires et d'étudier la faisabilité du projet.

Jusqu'à présent les négociations n'ont pas montré de blocage. Or, d'habitude les négociateurs indiens sont réputés pour leur rigidité et pour le temps qu'ils mettent pour conclure (des durées de deux ans ont été observées même pour de simples projets de fabrication). Mais dans le cas étudié les clauses sont facilement acceptées. Il est vrai que dès le départ les négociateurs indiens ont cherché à mettre en évidence des valeurs communes et à éviter d'utiliser des techniques de négociations distributives à l'inverse de ce qui se constate souvent. Cependant ceci n'a pas amené le partenaire français à s'engager car un sentiment de méfiance s'est créé ; les négociateurs français prennent du temps pour s'informer sur les résultats des JVs créées en Inde ; les informations recueillies permettant de donner un avis favorable en matière d'alliance, d'une manière générale. La poursuite des négociations est prévue pour deux à quatre mois encore. La décision de passer à la phase d'exécution semble très certaine de la part du partenaire français ; quant au partenaire indien sa décision semble avoir été prise dès le premier contact.

II.8. JV entre une société française de composants électroniques et une société indienne de télécommunication

Il s'agit cette fois-ci d'une société française pour qui les JVs ne sont que des moyens auxiliaires ; dans cette conception les JVs à créer doivent minimiser les risques et ne pas entraîner un investissement élevé.

La raison d'être de créer une JV avec un partenaire indien est liée à la rapide expansion du marché indien pour les produits en question. Plusieurs fournisseurs européens se sont présentés ; le partenaire français a été sélectionné pour la qualité de son produit. La société française a décidé de proposer un seul produit au départ et a donc gardé la possibilité d'en proposer d'autres en fonction de l'évolution du marché. Une telle stratégie a pour but de maintenir le partenaire indien dans une certaine dépendance car la société française estime – selon ses informations – que les partenaires indiens ont souvent tendance à terminer la JV dès que la partie indienne maîtrise les techniques et les connaissances. Cependant dans ce cas les deux parties portent un grand intérêt au projet.

Au départ les négociations ont été rapides et bien planifiées. Mais ensuite le processus s'est ralenti, la partie indienne se montrant – de l'avis des négociateurs français – très rigide. Lors de la première rencontre la responsable du projet de la société française et le directeur technique de la société indienne s'étaient mis d'accord sur un protocole de coopération ; la même semaine, ils signaient une lettre d'intention regroupant tous les principes de la coopération future (principe de fournisseur exclusif pour la société française, et de distributeur exclusif pour le marché indien pour la société indienne).

Quelques semaines plus tard, deux équipes de négociations avaient été formées. L'équipe française était composée des responsables du projet et de quelques techniciens ; ceux-ci ont été par moment en relation avec des acteurs externes tels que juristes, contrôleurs, responsables financiers. L'équipe indienne était "mixte" dans le sens où des personnes du ministère de l'économie et de l'industrie y ont été intégrées. Cette caractéristique tripartite de la négociation en a compliqué le déroulement et a nécessité beaucoup de temps en raison des délais d'approbation par les autorités. L'intervention du gouvernement a ainsi provoqué souvent des ruptures (par exemple sur la question du financement du projet) ; dans la majorité des cas les négociations deviennent de simples contacts, assez court et non structurés. Pour sortir de cette situation la partie française a demandé de "négocier

la négociation", à savoir fixer les durées déterminées pour les périodes de négociation, suivre un planning, identifier avec précision le rôle des négociateurs, etc... Ceci a permis de donner un nouveau souffle aux négociations. Mais de nombreux points de blocage subsistent (informations insuffisantes, hésitations, manque de transparence, difficultés de s'accorder sur le financement, etc...). Les deux parties ont fait preuve de beaucoup d'obstination, les négociateurs français ayant tendance à assimiler concessions et affaiblissement et les négociateurs indiens s'appuyant sur la possibilité d'offres concurrentes d'autres sociétés européennes.

Les négociations ont duré deux ans. La dernière négociation, au bout du vingt-troisième mois a été une synthèse des points d'accord : le contenu du contrat correspond d'ailleurs à tout ce qui a été conclu lors de cette dernière négociation.

Le degré de satisfaction des négociateurs français a été décrit comme très faible : efficacité réduite, absence de nouveau progrès lors de la dernière entrevue et nombreux "jeux de force".

DEUXIEME PARTIE

UN MODELE DE NEGOCIATION DE CREATION DE *JOINT-VENTURE*

Si l'on veut analyser les caractéristiques des négociations de création de JVs il est utile de se référer d'abord à l'état des connaissances - théoriques et pratiques - de la négociation en général. Un inventaire des principales recherches et leur application au cas de création de JVs constitue une première étape d'une démarche qui, à la manière d'un entonnoir, deviendra de plus en plus ciblée sur l'objectif faisant l'objet de cette deuxième partie, à savoir l'élaboration et la validation d'un modèle de négociation de création de JVs. Cette étape - en mettant en évidence des variables pertinentes - conduira à nous inspirer d'un modèle de création de JVs qui sera adapté dans le but de l'appliquer aux négociations relatives à ces créations (chapitre VI). Enfin la méthodologie et les résultats empiriques de ce modèle ajusté feront l'objet du chapitre VII qui sera l'aboutissement de notre recherche.

CHAPITRE V

VARIABLES ET MODELES DE NEGOCIATION

Dans la ligne de la démarche proposée pour la deuxième partie de la thèse, ce chapitre a pour objet d'identifier – à partir des principales recherches sur la négociation en général – les variables majeures et les tentatives de modélisation sur les négociations dans le but d'en rechercher une application pertinente aux négociations de création de JVs. Nous examinerons donc successivement :

- l'état des principales recherches sur la négociation (section 1)
- l'identification des variables majeures mises en évidence par ces recherches (section 2)
- et leur application au cas spécifique des JVs.

SECTION 1 – L'ETAT DES PRINCIPALES RECHERCHES SUR LA NEGOCIATION

Le panorama des principales recherches sur la négociation peut être observé à partir de quelques contributions récentes. L'ouvrage de C. Dupont (1) – réédité en 1990 – consacre deux chapitres à la description du "fond théorique disponible" (chapitres V et VI, pp. 131 – 209). Plus récemment une approche – ayant l'ambition d'être globale – a été suivie par le groupe du PIN (*Processes of International Negotiation*) à l'IIASA (*International Institute of Applied Systems Analysis*) à Laxenburg (Autriche). Cette approche a donné lieu à l'ouvrage "*International Negotiation* : analyse, approches, problèmes" (2) qui dans ses deux premières parties passe en revue les niveaux d'analyse et les approches et perspectives en s'appuyant sur les recherches prééminentes dans le domaine.

Ces deux contributions permettent de définir deux axes d'intérêt pour notre recherche : en premier lieu les recherches montrent une grande diversité dans les courants qui les inspirent mais aussi un lent progrès vers la convergence des analyses et des résultats ; en second lieu elles montrent qu'à côté des approches qualitatives ou pragmatiques de la négociation une certaine place est accordée à des tentatives de modélisation.

(1) C. Dupont (1990, 3ème éd.), La négociation, conduite, théorie, applications, Dalloz gestion.

(2) V. Kremenjuk (1990) (éd.), International negotiation : analysis, approaches, issues. Jossey Bass Publishers.

Diversité des courants et progrès vers la convergence

En simplifiant il est possible de distinguer cinq grands courants dans les recherches sur la négociation : celles qui s'inspirent des théories psychologiques, celles qui ont une orientation sociologique ou politique, les théories économiques et les théories des jeux, les théories axées sur l'analyse du processus et les recherches essentiellement pragmatiques (3). Chacune de ces théories met l'accent non seulement sur une méthodologie propre mais aussi sur une manière d'interpréter les résultats.

Pour les théories psychologiques – dont une des meilleures illustrations est celle de l'ouvrage de Rubin et Brown (1975) – il faut surtout tester empiriquement des propositions qui établissent des résultats entre certaines variables caractéristiques d'acteurs (personnalité, âge, sexe, comportements, styles, expérience, etc...) et des processus (types de négociation : intégrative, conflictuelle, etc..., stratégies de concessions, etc) et des résultats (4). Les théories psychologiques étudient en outre le rôle de la communication dans la négociation (5) ; le rôle des écarts entre les attentes et les buts, celui des perceptions, ont aussi permis d'appliquer à la négociation des concepts dérivés de la psychologie (influence du groupe, des leaders, etc). Son intérêt a porté aussi sur les phénomènes d'apprentissage dans la négociation.

Nous pouvons enfin classer dans ce courant – bien qu'il ne s'inspire pas nécessairement des mêmes prémisses – le courant psycho-linguistique et le courant cognitif (6). Le courant psychologique au sens large a donc permis de mieux cerner le rôle de certains attributs personnels ou relationnels dans la négociation. Nous verrons que, dans notre modèle, certaines de ces variables jouent un rôle très important dans les négociations de JVs.

Les théories socio-politiques – dont I.W. Zartman (7) est l'un des représentants – se sont surtout intéressées aux négociations diplomatiques.

(3) C. Dupont, op. cit., pp. 139-141 et G.O. Faure (1991), La Négociation : de la théorie au réel. Encyclopedia Universalis.

(4) Un bon exemple – en tant que "manuel" d'enseignement – est l'ouvrage de Lewicki et Litterer (1985), *Negotiation*, Irwin, Homewood (Illinois), chapitres 7 à 11.

(5) Un exemple est l'ouvrage Communicating in technology and business, 1982.

(6) Voir notamment Neale M. and Bazerman M. (1991), Cognition and rationality. The Free Press.

(7) Zartmann I.W. and Berman M. (1981), Bargaining : power, tactics and outcomes. Josey Bass Publishers.

Leurs recherches ont abouti à des propositions dans de nombreux domaines de la négociation en général : distinction entre "formule" et "détail" ; rôle du pouvoir (mais cependant avec des conclusions divergentes, par exemple, entre Zartman et Bacharach et Lawler (8)) ; mécanismes de négociation multilatérale ; rôle du contexte, des structures et stratégies dans la négociation, etc...

La théorie des jeux a eu un rôle décisif dans la compréhension des différents types de négociation. S'il est admis désormais – avec Lax et Sebenius (9) – que toute négociation comprend à la fois des éléments intégratifs (une "création de valeur ajoutée" pour les négociateurs) et des éléments conflictuels ou compétitifs (la "lutte pour l'appropriation des gains") il est cependant d'observation courante que les négociations penchent – globalement – vers une forme prédominante de coopération ou de confrontation (avec, il est vrai des degrés différents et des phases alternées). Les théoriciens des jeux ont eu également une contribution importante en replaçant la négociation dans les systèmes de prise de décision (10).

Notre modèle prend en compte soit directement, soit indirectement (dans l'interprétation) des éléments de ces différentes approches. D'ailleurs toute une série de contributions ont été inspirées moins par l'appartenance à une approche disciplinaire (telle que les courants mentionnés ci-dessus) que par une centration sur ce qui est observable dans le déroulement et les événements de la négociation. Le questionnement est du genre : "qu'observe-t-on dans une négociation concrète et quels sont les facteurs explicatifs ?." Ceci conduit les auteurs appartenant à ces courants à emprunter à l'une ou l'autre des théories précédentes tel ou tel élément paraissant pertinent. Ce courant exprime l'opinion que la négociation n'est ni exclusivement un phénomène de "situation" (ensemble de données "objectives" d'où résultera en fin de compte un résultat déterminé par ces données en fonction par exemple d'un critère tel que l'"utilité" respective des solutions ou la comparaison avec la "meilleure alternative à une solution négociée"), ni un phénomène presque exclusivement déterminé par des facteurs de communication, de relations ou de comportements. Elle est à la fois "situation" et "relation", données et communication, calcul "économique" et préférence "éthique", faits et principes, stratégies et tactiques.

(8) Bacharach S., Lawler E. (1981) *Bargaining*. Jossey Bass Publishers.

(9) Lax D. and Sebenius J.K. (1986), *The manager as negotiator*. The Free Press.

(10) Raiffa H. (1982), *The art and science of negotiation*. The Belknap Press of Harvard University.

Les plus récentes contributions en France, (Bellenger (11), Cathelineau (1991) (12), Dupont (1990) (13), Jolibert (1988) (14), Faure (1991)) sont à des nuances près dans cette appartenance bien que selon les auteurs l'accent soit tantôt mis surtout sur l'aspect "macroscopique" de la négociation (celle-ci vue dans son ensemble et dans ses stratégies globales) et tantôt sur l'aspect "microscopique" ("tapis vert", "face à face"). On peut aussi placer la contribution majeure de Lax et Sebenius (1986) dans cette catégorie.

Finalement on trouve, sur la négociation, de nombreux apports "pragmatiques". Certains d'entre eux ont marqué de leur empreinte les théories de la négociation comme l'ouvrage de Fisher et Ury (1982) (15) qui a popularisé le principe de la "négociation raisonnée" et le concept de BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) ou "situation 3A" (meilleure Alternative à l'Absence d'Accord).

Le panorama des recherches sur la négociation montre le large éventail des apports mais en même temps l'absence d'un paradigme unificateur. Toutefois, l'examen des contributions les plus récentes révèle l'émergence graduelle d'une convergence dont un des meilleurs exemples est l'approche de Lax et Sebenius (1986). Sans élaborer ce point en détail on peut également signaler l'élargissement constant des domaines, par exemple, l'application des théories de la négociation à des situations particulières comme les négociations relatives à l'environnement ou même à la prise d'otages pour prendre un cas extrême.

La vue d'ensemble de la recherche permet de situer notre propre travail. Le champ observé (la création de JVs) appartient à un domaine relativement nouveau qui est dans le fond un prolongement et un élargissement des négociations commerciales. Mais il est clair que négocier la création d'une JV est généralement plus complexe que la négociation d'un simple contrat commercial et que par conséquent le modèle devra prendre en compte des caractéristiques spécifiques. D'autre part, nous avons fait référence à la convergence graduelle des approches. C'est pourquoi notre approche des négociations de création de JVs pourra s'inspirer

(11) Bellenger (1984), La négociation, Que sais-je ? P.U.F.

(12) Cathelineau (1991), Négociateur gagnant, Interéditions, PUF.

(13) Dupont C., op. cit., (1990).

(14) Jolibert (1988), La négociation commerciale.

(15) Fisher R. et Ury W. (1981), Getting to yes, traduit en français sous le titre Comment réussir une négociation (1982), Seuil.

sélectivement des apports dérivés des différents courants – sans s'inscrire dans un courant disciplinaire déterminé : l'approche peut ainsi combiner des éléments propres à chaque courant en fonction de la spécificité des problèmes de la JV.

Les "modèles" de négociation

La littérature sur la négociation a produit deux grandes catégories de modèles. Il s'agit d'abord de modèles dont l'essence est de tenter d'expliquer l'ensemble du processus et des résultats et ensuite des modèles "partiels" en ce sens qu'ils étudient la relation entre une ou plusieurs variables et une variable dépendante, généralement le type de négociation ou le "résultat".

Les premiers modèles peuvent être considérés comme "globaux" puisqu'ils cherchent à expliquer l'ensemble du processus et la détermination des résultats. Ils peuvent être à tendance "qualitative" ou à orientation "quantitative", les premiers s'efforçant de montrer les interactions entre les variables choisies sans tenter d'y associer des relations de type statistique ou mathématique. Les principaux modèles que l'on peut retenir dans cette littérature sont de Sawyer et Guetzkow (16), Druckman (17) et celui de Walton et Mc Kersie (18) que l'on considère souvent comme la première tentative d'approcher la négociation à partir d'une approche systématique. Chacun de ces modèles est construit à partir de variables sélectionnées (que l'on peut regrouper en macro-variables comme dans les "variables antécédentes" et les "variables simultanées" de Sawyer et Guetzkow ou les quatre composantes intégrative, distributive, structuration des attitudes et intra-organisationnelle de Walton et Mc Kersie). Druckman a proposé une identification d'un nombre élevé de variables dans une méthodologie qui est assez proche de celle de Sawyer et Guetzkow.

Les modèles globaux ont également pris une forme quantitative. En raison de la complexité des relations des modèles se sont contentés d'explorer certains aspects du processus ou du résultat tandis que certains modèles – s'inspirant surtout de la théorie des jeux – s'appuient sur des algorithmes ou une mathématisation plus poussée (NAO : Négociation Assistée par Ordinateur). Un exemple d'une des approches les plus simples est celle de Bartos (19) qui a centré son analyse sur le processus des concessions.

(16) Sawyer J. et Guetzkow H. (1965). *Bargaining and Negotiation in international negotiation in : Kelman H. International Behavior.* Holt.

(17) Druckman D. (1977). *Negotiations.* Sage Pub.

(18) Walton R.E. et Mc Kersie R.B. (1965). *A behavioral theory of negotiations.* Mac Graw Hill, New York.

(19) Bartos O. (1974). *Process and outcome of negotiations.* Columbia University Press.

Notre approche dans son aspect formel peut être considéré comme appartenant à la catégorie des modèles "globaux". Empruntant – tout en l'adaptant – une structure de relations proposées par Lorange et Roos (que nous présentons dans le chapitre suivant) nous envisageons d'étudier le rôle des variables qui interviennent afin d'identifier celles d'entre elles qui se révèlent les plus déterminantes.

La littérature a mis aussi en évidence des relations isolées entre certaines variables : ces recherches (surtout d'ordre psychologique) ne visent pas à donner une explication globale du processus ou du résultat ; elles visent à montrer le rôle particulier de telle ou telle variable considérée isolément. Ont été ainsi isolées des variables contextuelles (par exemple la nature ou la taille d'un conflit), des variables de rôle (relation d'un négociateur avec ses mandants), des variables de personnalité ou de comportement et des variables relatives à l'utilisation de certaines stratégies ou tactiques par exemple la menace (20)

SECTION 2 - L'IDENTIFICATION DE VARIABLES DE NEGOCIATION ET LEUR APPLICATION AU CAS DE CREATION DE JVS

Le groupe de recherche du PIN a proposé d'étudier les négociations concrètes en examinant cinq grandes composantes formant un "système" d'éléments en interaction : les acteurs, la structure, les stratégies, le processus et les résultats. A chacune de ces composantes correspondent des variables pouvant avoir une portée explicative. Cette approche permet de repérer les principaux problèmes que posent les négociations. Dans cette section nous suivrons cette approche dans laquelle s'inscrit le modèle que nous développons dans les chapitres suivants.

Acteurs

Le rôle des "acteurs" ("parents") dans une JV qui va se créer est intuitivement capital. Nous avons vu dans le chapitre II notamment (mais aussi descriptivement dans le chapitre IV) que la prise en compte des caractéristiques d'acteurs était effectivement cruciale pour le devenir de la JV. S'agissant de pré-négociations ou de négociations proprement dites, les théories (qui – comme nous l'avons fait remarquer –

(20) Pour ces différents aspects, voir notamment C. Dupont (op.cit.) pp. 193-204 et Kremenjuk (op. cit.) pp. 184 et suiv.

n'approfondissent généralement pas cette question) ne se centrent pas sur les attributs particuliers des négociateurs (Jordan Lewis faisant toutefois exception) ; un aspect qui a cependant une grande importance dans les théories et la pratique de la négociation.

L'aspect que la littérature retient derrière la notion d'acteurs est la nature des relations entre futurs partenaires : compatibilité interpersonnelle, confiance mutuelle, nature des relations passées, "style" de résolution des conflits, etc. Ces aspects sont évoqués surtout quand il est traité du "choix du partenaire" mais aussi à propos des déterminants de performance. Le manque de synergie dans les relations entre dirigeants et cadres des parents entre eux et avec ceux de la JV est souvent considéré comme l'une des causes de difficultés, d'insatisfaction ou de rupture d'une JV. Enfin l'on peut noter aussi que dans les qualités d'un bon gestionnaire de JV, la capacité d'être un bon négociateur figure en bonne place.

Il en résulte que dans notre modèle se trouvent incluses des variables destinées à cerner ces différents aspects mis en avant par la littérature : une variable ("CONF") (21) mesure la perception du climat de confiance et l'ambiance relationnelle dès le début des négociations, une autre mesure la volonté de coopération et le degré d'engagement ("VOLE") et une troisième la nature de la communication ("NCOM"). C'est par l'intermédiaire de ces trois variables que peut être repérée la nature des relations entre les futurs partenaires qui est appelée à jouer un rôle essentiel dans le déroulement des négociations et la réussite ultérieure de la JV.

Structure

La "structure" d'une négociation – dans le sens où l'ouvrage de Kremenguk l'envisage, notamment dans la contribution de Zartman (22) – se réfère aux données dans le contexte desquelles se déroule la négociation : l'objet ("le problème") de la négociation, le nombre, les "pouvoirs" et les positions des parties (23), le contexte, les critères d'évaluation du résultat, la temporalité et les procédures.

Comme pour la composante "acteurs" le concept de "structure" trouve des points d'application dans les négociations de JVs. On peut ainsi y rattacher un grand nombre de notions évoquées dans les chapitres II, III et IV, notamment dans les sections relatives

(21) Pour la signification détaillée de ces variables et leur codification, voir le chapitre VII.

(22) Dans Kremenyuk (1991), chapitre 5, pp. 65-77.

(23) Tout en notant les controverses relatives à cette notion dans une analyse de la négociation.

aux raisons d'être de la création de JV, au processus de formation et aux facteurs critiques de succès. L'intérêt que la littérature porte sur les conditions "objectives" de création de JV (par exemple, l'exigence de compatibilité des objectifs, la prise en compte des données stratégiques de chaque partenaire, etc...), de même que l'intérêt porté à des concepts comme ceux de symétrie, de dépendance mutuelle, de configuration idéale, d'allocation de ressources, d'organisation et de répartition des pouvoirs sont autant de références aux aspects qui vont définir la structure de la négociation.

Parrallèlement aux théories sur les JVs la pratique met en évidence l'importance de ces questions sous la forme d'une énumération des thèmes et des points à aborder dans la phase des contacts et des négociations formelles : ici encore les chapitres de la première partie ont fait état d'observations constatées et de préconisations souhaitables.

Il était donc nécessaire d'inclure des variables pertinentes sur ces aspects "structurels" de la négociation : nature et congruence des objectifs ("OBJE") et des intérêts ("INTR"), assymétrie de pouvoir ("PAPF"), degré de dépendance mutuelle ("DEPE") et contexte politique, institutionnel ou économique ("CONT"). C'est par l'intermédiaire de ces variables que le modèle s'efforce de cerner l'importance relative des principaux facteurs "structurels" de la négociation.

Stratégies

Les négociateurs de JVs – compte tenu de leurs caractéristiques d'acteurs et de la structure de la situation – vont élaborer (avec plus ou moins de détail et "d'explicitation") des stratégies, c'est-à-dire une vision d'ensemble de la négociation, une définition (plus ou moins précise et unique) d'objectifs à atteindre et une utilisation (plus ou moins préparée) de ressources et de moyens (y compris des techniques et des tactiques). Ces orientations stratégiques – comme nous l'avons vu dans la première section – vont être plus ou moins axées sur la coopération ou la compétition dans la négociation.

Dans la première partie de notre thèse, une grande place est tenue par l'examen des stratégies de création, de fonctionnement et même de terminaison de JVs. L'hypothèse peut être faite qu'il y a correspondance entre la nature de ces stratégies (à prédominance coopérative ou compétitive) et la manière dont les protagonistes vont conduire la négociation (de même que l'hypothèse inverse semble à priori acceptable).

Le modèle de négociation est destiné à tester ces hypothèses dans la mesure où des variables pertinentes y sont insérées dont l'influence sera mise en évidence par le traitement statistique. Nous avons donc retenu dans notre modèle des variables destinées à mesurer le rôle des stratégies dans la négociation. Il s'agit des variables "ADEQ" (adéquation et conformité des stratégies de négociateurs à la volonté et à l'engagement de parvenir à un accord) ; "INFO" (relative à la stratégie d'information) ; "TECH" (techniques et méthodes de négociation) et "PROC" (création de valeur commune et lutte pour l'appropriation unilatérale des gains, soit dans l'orientation générale (ADEQ, PROC), soit dans les techniques mises en oeuvre (TECH, INFO).

Processus

Le processus de négociation se réfère au déroulement même de la négociation : ses phases, sa durée, ses événements (notamment sous la forme d'une mise en oeuvre de pouvoir et de mécanismes d'influence) et sa conclusion. Puisque la théorie (à l'exception dans une certaine mesure de J. Lewis) n'a pas réellement approfondi les processus de négociation de *JVs* (de la création à la terminaison, avec éventuellement les renégociations), peu de développements sont fournis par la littérature si ce n'est l'aspect de la durée (importance des pré-contacts, rôle de la durée, rôle des pré-négociations, par exemple). En revanche, la pratique (voir chapitre IV) a abordé cette question du processus d'une manière descriptive insistant par exemple sur la longueur des négociations, leur découpage en épisodes, la fréquence des retournements, le rôle des concessions ou la créativité, etc... Deux autres aspects que la pratique a développés concernent le rôle de tiers éventuels dans la négociation (par exemple, des institutions ou des organismes politico-administratifs) et les aspects de "mandants".

Nous avons donc admis que des variables telles que la durée des négociations ("DURE", leur ordonnancement planifié ("NEGO"); l'échange des concessions ("CONS"), la créativité ("CREA") de même que la nature du mandat ("MAND") et l'intervention des tiers ("TIER") devaient figurer dans le réseau des variables dont il fallait étudier le comportement et l'influence.

Résultats

Le résultat d'une négociation de création de JV est évidemment la conclusion d'un accord. Puisque notre étude concerne des JVs effectivement créées, ce qui devenait pertinent était non le fait de la création (il y a d'ailleurs très peu de documentation sur le non-aboutissement de pré-négociations ou l'échec de négociations de création) mais celui du contenu de l'accord. Puisque d'autre part un des objectifs de l'étude était d'appréhender la réussite de la JV créée, il fallait prendre en compte sa durabilité et – nous référant à la discussion de ce point dans le chapitre II – décider un (ou des) critère(s) de performance. Les variables associées à ces approches sont au nombre de quatre : le contenu de l'accord ("ACCO"), la durabilité de la JV ("DURA"), le degré de satisfaction du parent ("SATT") et la performance constatée ultérieurement ("PERF").

Grâce à l'examen théorique (chapitre II et III) et concret (chapitre IV) de la création et du fonctionnement de JVs et nous référant au fond théorique disponible en matière de négociation (première section de ce chapitre) nous avons pu répertorier vingt-quatre variables pertinentes pour l'examen de notre problème. Certes ce classement n'est ni exhaustif, ni unique. Mais il est globalement convaincant et opérationnel au vu de ce que nous avons pu déduire du fond de connaissances disponibles. Un modèle de création de JV (sans aborder la question de la négociation à proprement parler) a été proposé dans une approche originale par Lorange et Roos à la Swedisch School of Economics. Ayant étudié ce modèle nous avons été frappé par sa pertinence pour notre étude. Nous avons donc décidé de nous appuyer sur sa structure (chapitre VI) et après l'avoir modifié pour l'axer sur les problèmes de négociation nous en avons fait la base de notre dispositif expérimental.

CHAPITRE VI

LE MODELE DE LORANGE ET ROOS

Autant la littérature existante est abondante sur le thème des JVs – comme nous l'avons vu dans la première partie –, autant le phénomène de création (et notamment les aspects de négociation) y est peu abordé. Ceci est d'ailleurs vrai non seulement pour les cas particuliers des JVs mais d'une manière plus générale pour les alliances stratégiques. L'accent – dans les deux cas – est mis sur les conditions susceptibles d'influencer leur réussite et leur fonctionnement. Quelques remarques – souvent assez générales – se réfèrent bien aux négociations (des premiers contacts à l'éventuelle terminaison) mais il y a très peu d'études centrées sur le rôle, le processus, le résultat et l'évaluation de ces négociations.

Sans faire de la négociation le thème central de leur étude, un travail de Peter Lorange et John Roos, entrepris à la *Stockholm School of Economics* en 1987, (1) peut néanmoins être considéré comme apportant une contribution majeure au phénomène de création de JVs. De plus les deux modèles qui sont à la base de cette contribution peuvent assez facilement être adaptés aux aspects de négociation proprement dite. C'est pourquoi nous en avons fait une pierre angulaire de notre étude ainsi qu'il sera exposé dans le chapitre suivant dans lequel notre propre méthodologie, son expérimentation et les conclusions que l'on peut en tirer seront successivement traitées.

Le présent chapitre – comme introduction à notre propre travail de modélisation – présente les deux modèles de Lorange et Roos. Le chapitre débute par l'exposé des objectifs et de l'approche générale des deux auteurs (Section 1), la méthodologie détaillée est ensuite exposée (Section 2) ; dans la section suivante (section 3) il est question des résultats tirés des modèles et de l'évaluation que l'on peut en faire, en particulier nous ferons allusion à la manière dont nous sommes partis de ces modèles pour construire notre propre méthodologie (objet du chapitre suivant).

(1) Lorange P. et Roos J. (1987), *cooperative ventures : the role of pre-venture design*, *Stockholm School of Economics, Institute of International Business*, RP 87/12. Le deuxième article, par les mêmes auteurs s'intitule : *The impact of national differences on cooperative venture formation process*, RP 87/14.

SECTION 1 : OBJECTIFS ET APPROCHE GENERALE DE L'ETUDE DE LORANGE ET ROOS (1987)

Lorange et Roos se sont intéressés spécifiquement à deux questions :

- Explorer l'impact éventuel des différences culturelles sur le processus de création de JVs (étude n°1 : RP87/12). C'est à l'occasion de cette étude qu'ils développent un modèle de création de JV qui se révélera performant à la fois dans la recherche des deux auteurs mais aussi dans les possibilités d'adaptation à la négociation proprement dite.
- Explorer "les déterminants-clés de l'architecture" dessinée dans la phase précédente - et concourant à la formation d'une JV - et "l'effet de cette architecture sur son succès ultérieur" (étude n° 2 : RP87/14).

Lorange et Roos - en étudiant la littérature disponible - ont constaté que s'il y avait de nombreuses références sur le fonctionnement des JVs (et notamment sur les facteurs susceptibles de les rendre performantes) peu d'études s'intéressaient à la phase de création (envisagée comme un ensemble de facteurs conduisant à la création éventuelle de la JV). Essayant de tirer des analogies avec les théories de la planification et de la stratégie, ils ont estimé qu'il était important pour la recherche théorique et pour la pratique de tenter d'identifier les variables qui étaient susceptibles d'expliquer pourquoi une JV était créée, comment le processus se développait et quels liens il pouvait y avoir entre ces variables, le processus de pré-formation et la performance ultérieure. En partie parce que leur protocole de recherche s'appuyait sur un échantillon de JVs bi-nationales (Norvège et Suède), ils ont également estimé qu'une étude particulière de l'influence de variables culturelles pouvait apporter des éléments d'analyse intéressants.

Dans une première étude Lorange et Roos bâtissent un modèle à sept variables latentes déduite de vingt variables observables (indicateurs) de nature "formative". Les sept variables latentes considérées comme explicatives sont supposées de nature à influencer une variable qui est la "performance" qui, elle aussi, est une variable latente déduite de cinq variables observables (indicateurs) de nature "reflective".

Le traitement du modèle de base est effectué par une méthode statistique sophistiquée (PLS / *Partial Least Squares*) qui représente la deuxième génération de l'analyse de

structure par la méthode de la variance multi-variée (2) [Wold (1982), Lohmoller (1987)].

Les auteurs ont d'abord identifié les dimensions qui forment le système de variables et ont appliqué les résultats des observations recueillies sur leur échantillon de manière à vérifier d'une part la robustesse du modèle (les dimensions de variables latentes retenues sont pertinentes) et d'autre part le degré d'influence que les variables explicatives avaient sur la variable expliquée. Ils en déduisent le rôle de ces différentes variables de "pré-formation" sur la "performance" de la JV ultérieure.

L'approche générale de la deuxième étude est d'identifier plusieurs phases dans le processus de formation de la JV. L'hypothèse qui est testée est de savoir si certaines caractéristiques de chacune de ces phases (importance accordée, enchaînement, etc...)

(2) Pierre Valette-Florence (1985) donne une explication de méthodes de la deuxième génération dans son article "Spécificités et apports de méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération". Il écrit : "Les méthodes de la seconde génération présentent les propriétés distinctives suivantes :

- elles introduisent la notion de variables latentes ou non observables,
- elles permettent de spécifier la nature des relations entre ces variables latentes et leurs mesures,
- elles offrent également la possibilité de préciser le type de relations envisagées entre les variables latentes,
- elles sont capables d'analyser les inférences causales entre plusieurs ensembles de variables explicatives et expliquées,
- elles sont susceptibles d'utilisation confirmatoire.

... une variable latente est une variable qui n'est pas directement observable, mais déduite d'une ou plusieurs variables observables (ou indicateurs). Les variables latentes sont couramment dénommées variables théoriques, construits hypothétiques ou concepts théoriques dans la littérature ..."

En ce qui concerne les relations entre les variables latentes et leurs mesures (indicateurs) Pierre Valette-Florence ajoute qu'il y a quatre moyens différents pour relier les variables latentes à leurs indicateurs empiriques (Bagozzi et Forenell, 1982), à savoir :

- des indicateurs symétriques : pas de présomptions de relations causales ou directionnelles entre ceux-ci et les variables latentes auxquelles ils sont reliés. Ce type de relations est très pratique lorsqu'il est difficile de faire la distinction entre cause et effet,
- des indicateurs réfléchifs : ce sont les variables latentes qui donnent naissance à quelque chose qui est observé,
- des indicateurs formatifs : les variables non observables peuvent être conçues comme des effets plutôt que comme des causes ; ainsi avec de tels indicateurs, c'est la variable théorique qui est formée par la combinaison de plusieurs variables observables...
- les deux derniers à la fois.

Les relations entre les variables latentes sont de trois natures :

- orthogonalité : relative à l'indépendance
- symétrie : aucune distinction au niveau de la direction des relations
- directionnelles ou causales : elles peuvent-être de deux types : récursives ou non récursives. Les premières sont unidirectionnelles alors que les deuxièmes sont bidirectionnelles.../...

Pierre Valette-Florence (1985), Revue Française de marketing, pp. 23 et suiv.

permettent de discriminer entre JVs efficaces et non efficaces. La méthode utilisée est l'analyse de corrélation entre variables représentatives de certaines caractéristiques de chaque phase et la performance.

L'étude pose aussi la question de savoir si le processus est séquentiel (à la manière d'une chaîne de Markov) ou non. L'étude statistique permet aux auteurs d'énumérer un certain nombre de facteurs pertinents (relatifs à la période de pré-formation) pour le succès ultérieur d'une JV. Cette analyse quantitative se double d'une analyse qualitative basée sur les réponses à des questionnaires.

SECTION II - METHODOLOGIE DETAILLEE

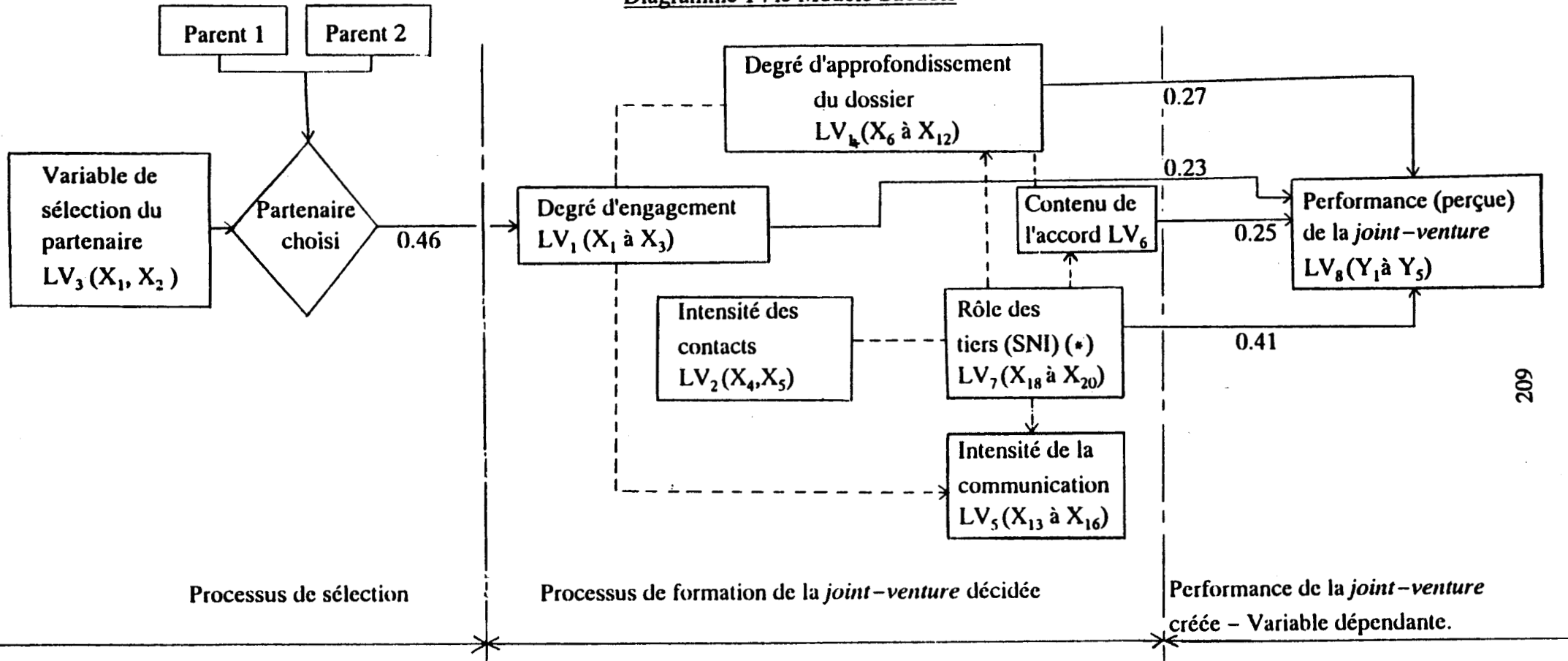
II.1. Etude n° 1 (87/14)

Sans entrer dans certains détails à propos de la méthode P.L.S. dont nous avons présenté le principe de base dans la section I, nous donnons ici l'architecture générale du modèle final, les caractéristiques de l'échantillon et la description des variables. L'approche des auteurs, pour établir leurs propositions et tester leurs hypothèses (voir section 3 : résultats), les a conduits à construire un modèle global (sur la base de considérations théoriques, intuitives et pratiques), à en tester la pertinence par la méthode P.L.S. et à retenir un modèle final après deux ou trois itérations. Chaque itération a eu pour but d'épurer le modèle en éliminant – ou en réduisant l'importance – des variables de mesure apparaissant insuffisamment pertinentes à la suite de l'itération. Il en résulte un modèle épuré qui fait l'objet de la figure VI.1.

Dans cette figure, seules les variables latentes sont représentées. On notera que le modèle décrit des chemins traduisant une influence sur la variable dépendante. Cette influence est soit directe (traits pleins), soit indirecte (traits en pointillés), les chiffres correspondent à des coefficients de dépendance qui mesurent la variance partagée entre chaque construit (ou variable latente) et l'ensemble de ses prédicteurs.

Figure 5.1. : Le modèle final de Lorange et Roos sur le processus de formation d'une *joint-venture*

Diagramme 1 : le Modèle Suédois



Source : Lorange et Roos 1987 (RP 87/14)

LV est l'abréviation de "variable latente" (en anglais *latent variable*)

Les traits en pointillé décrivent les influences indirectes

* SNI : est le sigle de l'organisme binational de développement qui est intervenu dans le financement des *joint-ventures* qui ont constitué l'échantillon

L'étude de Lorange et Roos a, entre autres, comme but de comparer les processus de formation de JVs entre deux échantillons, l'un norvégien et l'autre suédois (de manière à tester les influences culturelles). Les deux diagrammes correspondants de la figure VI.1. ont la même structure de base, mais, précisément en raison de ces différences, les chemins d'influence varient quelque peu (les implications de ces différences sont décrites dans la section 3 ci-après).

Du point de vue méthodologique on voit donc que les auteurs utilisent la notion de "variable latente" (3). Sur la base de considérations préliminaires, ils identifient un certain nombre de variables censées être pertinentes ; le problème est ensuite de rassembler un échantillon de JVs suffisamment typiques et de leur adresser un questionnaire établi en fonction de variables observables (indicateurs) qui définissent une variable latente déterminée. Les réponses aux questionnaires sont codées sur une échelle de Likert (de 1 à 5). Ces mesures sont traitées statistiquement par le modèle. En fonction du degré de signification des résultats (que ce soit dans les relations variables latentes – variables observables ou variables latentes indépendantes – variables latentes dépendantes) le modèle est progressivement amélioré jusqu'au moment où les résultats sont considérés comme statistiquement pertinents (trois itérations pour la Suède, deux pour la Norvège dont la structure se révèle plus simple) .

L'échantillon a été construit de la manière suivante :

La population fixée est composée de soixante quatorze entreprises (trente sept suédoises et trente sept norvégiennes). Cette population est déterminée en fonction de sa relation avec la S.N.I. (4), en effet les JVs sont partiellement financées par cet organisme. Le taux de réponse a été de 91 % puisque soixante-sept entreprises ont répondu ; l'intermédiation de la S.N.I. a joué positivement sur le taux de réponse.

Les variables latentes identifiées sont, comme le montre la figure VI.1., au nombre de huit. Les lignes qui suivent décrivent le contenu de ces variables ainsi que les vingt cinq variables observables (indicateurs) qui leur sont associées.

(3) § précédent.

(4) La SNI est un organisme public de développement et de financement des JVs norvégiennes et suédoises.

* LV_1 décrit le degré d'engagement des parents vis-à-vis de la JV. L'engagement est déterminé par trois indicateurs :

. X_1 : décrit l'intensité du choix fait en faveur d'une solution JV plutôt que, pour le parent, d'entreprendre le projet ou l'activité par lui-même.

Par exemple, si le parent a considéré qu'une solution excluant une JV était pertinente, la cotation de type Likert serait totalement à l'inverse de celle correspondant au cas où le parent a très sérieusement considéré que seule la solution JV était pertinente.

. X_2 : décrit le degré de perception du consensus interne – à l'intérieur de la firme – vis-à-vis de la JV.

. X_3 : décrit le degré de perception de consensus interne – dans la firme du partenaire vis-à-vis de la JV.

En résumé, on peut dire que la variable latente LV_1 mesure la propension du parent à considérer une solution JV par rapport à une solution du type "pas de JV" (décision d'aller de l'avant sans partenaire). Du point de vue théorique cette variable pouvait être retenue en fonction du résultat des travaux de Killing (1983), Harrigan (1986), Geringer (1987) et Contractor et Lorange (1987).

* LV_2 : Décrit l'intensité de contact entre les partenaires, à savoir, s'ils ont eu déjà des contacts préliminaires et combien de temps s'est écoulé entre le premier contact et la signature du contrat. Cette variable est déterminée par deux indicateurs :

. X_4 : les partenaires ont-ils eu des contacts préalables ou non ?

. X_5 : degré d'importance du processus de contact.

La variable LV_2 concerne donc à la fois le processus de contacts préalables et des contacts proprement dits en vue de préparer les discussions sur la JV.

* LV_3 : cette variable concerne la sélection du partenaire, cette sélection se fait à travers le nombre de discussions et de contacts autres que ceux entre les partenaires.

Deux indicateurs déterminent cette variable :

. X_{21} : relatif au nombre de partenaires alternatifs qui ont été contactés.

. X_{22} : relatifs au nombre de partenaires alternatifs avec qui des discussions sur une création éventuelle de JV ont eu lieu.

La cotation de ces indicateurs selon l'échelle de Likert est fonction de l'activité des partenaires (multiplication des contacts et des discussions afin de réaliser la sélection).

* LV_4 : décrit le degré d'approfondissement du dossier et la manière dont la stratégie à adopter a été développée et perçue. Cette variable est caractérisée par un grand nombre d'indicateurs allant de X_6 à X_{12} .

. X_6 : dans quelle mesure les objectifs de la JV ont-ils été formulés ?

. X_7 : dans quelle mesure la stratégie de s'engager seul a-t-elle été analysée ?

. X_8 : dans quelle mesure la stratégie de s'engager avec un partenaire a-t-elle été analysée ?

. X_9 : dans quelle mesure le marché a-t-il été analysé ?

. X_{10} : dans quelle mesure la situation compétitive a-t-elle été analysée ?

. X_{11} : dans quelle mesure les ressources personnelles ont-elles été analysées ?

. X_{12} : dans quelle mesure les ressources du partenaire ont-elles été analysées ?

* LV_5 décrit l'intensité de la communication entre les partenaires, à savoir, l'existence d'une "interaction" entre les partenaires et aussi l'importance de la fréquence et de l'intensité de cette "interaction". Quatre indicateurs déterminent cette variable :

. X_{15} : décrit le nombre de personnes activement impliquées dans les discussions sur l'ébauche de coopération ("*pre-venture*").

. X_{16} : décrit le nombre de personnes qui ont participé aux négociations.

* LV_6 : décrit le contenu de l'accord, cette variable est déterminée par un seul indicateur qui est X_{17} ; celui-ci mesure les points qu'il faut inclure dans l'accord et qui y sont inclus effectivement.

* LV_7 : cette variable est d'ordre relationnel puisqu'elle traduit la relation entre l'organisme binational, la S.N.I et les entreprises qui ont constitué l'échantillon. Cet organisme finance en effet partiellement les projets lancés par les entreprises qui ont fait l'objet de cette étude. Les trois indicateurs qui déterminent cette variable sont : X_{18} associé à la connaissance préalable de la S.N.I. avant le projet de création de JV, X_{19} qui tend à vérifier si ce projet dans sa forme présente, aurait pu être réalisé sans le soutien à la S.N.I., et X_{20} qui tend à vérifier si le projet de JV, sous une forme quelconque, aurait pu être réalisé sans son soutien.

* La dernière variable est LV_8 , elle est dépendante, traduisant la perception de la performance à travers l'impact de l'ensemble des variables indépendantes précédentes (LV_1 à LV_7) ; elle est déterminée par cinq indicateurs :

. Y_1 : qui décrit la performance en général jusqu'au moment de l'étude.

. Y_2 : décrit la différence entre ce qui était prévu et l'augmentation du coût constaté.

. Y_3 : décrit la différence entre ce qui était prévu et l'augmentation de revenus constatée.

. Y_4 : décrit le bénéfice réalisé par cet accord jusqu'au moment de l'étude.

. Y_5 : décrit la qualité des relations humaines entre les partenaires.

Tableau VI.1.

Dimensions du processus de formation de la coopération, de la perception de performance et références bibliographiques

Dimension	Description	Références à des recherches antérieures
Dégré d'engagement dans la collaboration	Sur quelle base la JV est-elle considérée comme très bénéfique par rapport à un engagement individuel de la firme ?	Geringer (1987) Harrigan (1985) Contractor et Lorange (1987) Killing (1983)
Connaissance préalable des partenaires	Y-a-t-il eu des contacts préalables et combien de temps y-a-t-il eu entre le premier contact et la signature du contrat ?	Cock et Emason (1984) Hakansson (1986) Ford Hakansson et Johannson (1987) Fiol (1986) Fiol et Lyles (1985)
Recherche des partenaires alternatifs	Nombre de partenaires alternatifs contactés avec qui il y a eu des discussions.	Cyert et March (1963) Aguilar (1967) Wilson (1985) Lorange, Scott Morton et Goshal (1987)
Rôle d'un acteur externe (S.N.I.)	Rôle d'un acteur externe (SNI, gouvernements, institutions financières, ...) dans l'encouragement à la coopération et dans l'établissement de la confiance entre les partenaires lors de la formation de la JV	Astley (1984) Scott (1984) Mazzolini (1979) Scott et Mac Arthur (1984) Reich (1983) Astley et Fombrun (1983)

Tableau VI.1. (suite)

Dimension	Description	Référence à des recherches antérieures
Intensité de la communication	Intensité et fréquence d'interaction entre les partenaires	Mc Cann et Galbraith (1984) Cummings (1981) Lorange (1980) Hrebiniack et Joyce (1984) Harrigan (1986)
Degré d'approfondissement du dossier	Degré d'approfondissement de la planification stratégique (intensité et organisation ordonnée des étapes)	Pierce et Robinson (1984) Hendersen (1979) Thomson et Strickland (1989) Cummings (1981) Hrebiniak et Joyce (1984) Harrigan (1986) Pain et Anderson (1983) Quinn (1980) Christensen, Andrews, Hamermesh et Porter (1982)
Accord	Conformité de l'accord aux intentions de départ	Athanassiades (1973) Strauss et Sayles (1980) Mintzberg (1973) Lord et Foti (1986) Isenberg (1986) Lorange et Nelson (1987) Bruckner (1981)

II.2. Etude n° 2 L.R.P. 87/12

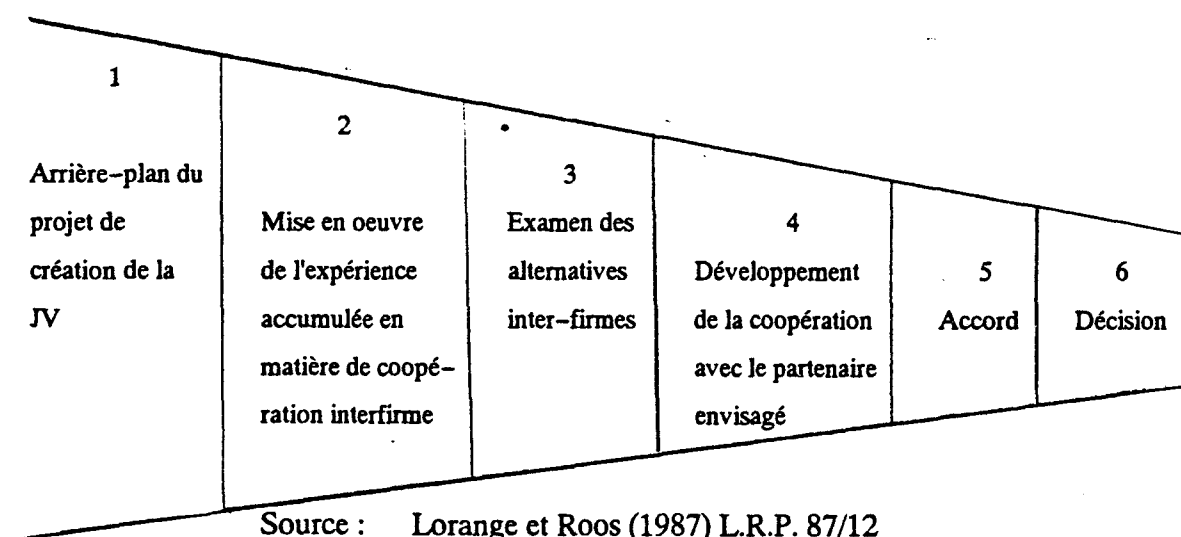
La méthodologie de cette seconde étude est plus classique que celle suivie pour l'étude n° 1. Rappelons qu'il s'agit ici de tester un modèle de processus séquentiel. Les auteurs ont – comme dans l'étude n° 1 – identifié les phases "probables" de développement temporel d'une formation de JV. Deux séries de tests ont été prévus : validité du découpage en séquences et processus d'enchaînement (de type markhovien).

Les tests ont été effectués par la méthode des corrélations entre variables caractéristiques de chaque séquence et performance (perçue) de la JV. L'échantillon des JVs a été décomposé en trois catégories selon le degré de performance perçue : JVs perçues comme absolument performantes, JVs perçues relativement performantes et JVs perçues comme non performantes. Les perceptions sont celles des principaux responsables des firmes parentes.

Le modèle suggère que le processus de formation d'une JV passe par cinq phases ou "segments" nécessaires, liés séquentiellement. Ceci est représenté dans la figure VI.2. qui résume le caractère évolutif du processus allant d'une situation de départ peu focalisée, faiblement structurée et à faible dynamisme vers une situation finale (JV créée) fortement localisée, fortement structurée et fortement dynamique.

Figure VI.2.

Séquence de la création de JV dans le modèle n°2 de Lorange et Roos



Source : Lorange et Roos (1987) L.R.P. 87/12
(Présentation très légèrement modifiée)

Chaque phase (ou "segment") est définie par des indicateurs, dont on trouve la description ci-après, de manière à mesurer la relation entre ceux-ci et la performance de la JV. Un questionnaire très directif a été adressé aux parents de la JV considérée. Soixante-sept réponses relatives à trente-trois JVs (Suède - Norvège) ont été obtenues. La description de ce questionnaire - ainsi que son support théorique - permet d'identifier ces indicateurs. Vingt-quatre indicateurs (outre la variable de performance) peuvent ainsi être identifiés et mesurés sur une échelle de Likert à cinq points. Statistiquement ces indicateurs ont été traités de manière à faire apparaître les différences possibles au niveau de leur impact selon qu'il s'agissait de JVs perçues comme très performantes (notée 5) ou comme non performante (notée 1).

D'une manière plus précise le traitement statistique a été le suivant :

Pour chaque phase ou "segment" on dispose de réponses à plusieurs questions (la question pouvant être assimilée à l'identification d'un indicateur). Les réponses sont codifiées sur l'échelle de Likert à cinq points (du moins pour la plupart, certaines réponses étant simplement binaires). Théoriquement on devrait disposer ainsi de soixante-sept réponses (donc de soixante-sept valeurs d'indicateurs) mais le nombre des réponses utilisables est un peu plus réduit (réponses incomplètes ou omises). La codification est facilitée par l'analyse des commentaires des répondants (ces commentaires sont par ailleurs très intéressants dans une approche pratique prescriptive, voir chapitres 2 et 4).

Les séries de réponses sont corrélées avec l'indicateur de performance en distinguant trois classes ou sous-échantillons : "absolument performantes", "performantes" et "non performantes".

Pour chacun des cinq segments, des tableaux croisés ont été établis qui déterminent les différences entre les sociétés-mères selon qu'elles perçoivent les JVs comme performantes ou non ou selon que les responsables de ces sociétés sont satisfaits ou insatisfaits. Quatre-vingt-huit tableaux croisés sont établis entre les différents indicateurs des aspects préalables à la mise en place de la JV.

Les tests χ^2 ont donc été estimés pour chaque tableau croisé, le niveau de signification indiquant la vraisemblance qu'il existe une vraie différence (et non une différence simplement statistique).

Ces différences sont symbolisées par trois étoiles lorsque le risque d'erreur est inférieur à 1, par deux étoiles lorsqu'il est compris entre 1 et 5 et par une étoile lorsqu'il est compris entre 6 et 10.

Symbolisation des risques d'erreur

(* * *)	1
(* *)	1 - 5
(*)	6 - 10

Dans l'interprétation, ne sont retenus que les résultats des tableaux croisés qui expriment une certaine importance au niveau de différences entre les JVs très performantes et moins performantes, ceci par référence aux tests de probabilité à 10 % ou moins.

II.2.1. Synthèse des réponses qualitatives par rapport à chaque phase

- Phase 1 : Arrière plan du projet de création de JV

Les six indicateurs dans cette phase correspondent aux six questions suivantes :

- 1) Qui a eu l'idée initiale de créer une JV ?
- 2) Comment la JV a-t-elle pu être entreprise par votre firme en tant que concept stratégique important ?
- 3) Pensez-vous qu'il serait possible de vous engager seul dans ce concept?
- 4) Comment les différentes fonctions de la firme ont-elles participé aux phases de formation ?
- 5) Quel est le degré d'importance d'un consensus interne pour conduire le projet?
- 6) Quelle est votre perception sur l'importance de ce consensus au sein de la firme des partenaires ?

Le choix de ces indicateurs est validé par les analyses de Lorange (1980), Killing (1983), Harrigan (1985), Geringer (1987) et Contractor et Lorange (1987).

La première dimension, représentée par la phase 1, traduit la première décision de s'intéresser à un projet de JV, ceci commence souvent par la réflexion sur le contrôle, le partage des ressources et l'évaluation de l'expérience et des contraintes de chacun qui pourraient concerner les actions stratégiques.

L'engagement dans une perspective de coopération peut aussi être associé à un "climat interne" dans chacune des firmes qui pourrait être plus ou moins favorable en fonction, le plus souvent, du système organisationnel de la firme et aussi selon son expérience dans le domaine de JV ; certaines fonctions s'avèrent en général plus actives dans le processus de coopération que d'autres. Les résultats statistiques montrent que les fonctions marketing et développement du produit sont en général très actives dans les processus de formation de JV par rapport aux autres fonctions des firmes mères (ce résultat correspond à deux étoiles : * *).

- Phase 2 : Mise en oeuvre de l'expérience accumulée en matière de coopération interfirme.

Il y a trois indicateurs dans cette phase : ils correspondent aux trois questions suivantes :

- 1) A quels types de projet de coopération avez-vous participé durant les deux années précédentes et quel est leur nombre ?
- 2) Quand les représentants de votre firme ont-ils eu le premier contact avec le partenaire pour étudier le projet ?
- 3) Aviez-vous déjà des contacts pour un projet quelconque avec votre partenaire ?

Plusieurs auteurs permettent de valider le choix de ces indicateurs : Cock et Emerson (1984) Hakansson (1986), Ford, Hakansson et Johansson (1986), Fiol (1985) et Fiol et Lyles (1986).

L'étude de cette phase montre que les partenaires avaient déjà eu des contacts préalables entre les partenaires et que ces contacts avaient servi à développer leurs relations (le résultat correspond à 3 étoiles * * *).

La deuxième dimension incluse dans la phase 2 traduit l'expérience déjà acquise par le partenaire dans les projets de JVs. La connaissance préalable des partenaires entre eux, le respect mutuel et éventuellement l'existence de projets de coopération déjà entrepris ensemble fait que la décision de commencer à étudier une précoopération (pre-venture) est rapidement prise et que le démarrage de la JV sera facile. De la même manière, s'il y a eu suffisamment de contacts pendant les premières phases préparatoires, le processus de prise de décision sera facilité (Hakansson 1986).

- Phase 3 : Examen des alternatives

Dans cette phase, quatre questions déterminent les quatre indicateurs :

- 1) Combien d'alternatives pour le présent projet avez-vous analysé à l'intérieur de votre entreprise ?
- 2) De quel type d'alternatives de coopération avez-vous discuté avec votre partenaire actuel ?
- 3) De quelle importance ont été les facteurs étant intervenus dans votre choix de partenaire ?
- 4) Dans quelle mesure avez-vous pris part dans le processus d'investigation réciproque des partenaires ?

Le choix de ces indicateurs est validé par les analyses de Cyert et March (1963), Aguilar (1967), Wilson (1985), Lorange, Scott Morton et Goshal (1987) et Harrigan (1985).

Plusieurs constats sont démontrés par les résultats statistiques. Les premiers concernent les raisons pour le choix du partenaire, leurs résultats sont faiblement significatifs (une seule étoile (*) correspondant à chaque test de ces résultats). En revanche les seconds, ceux qui correspondent aux analyses des objectifs, de la stratégie et de la situation compétitive de la

JV ont des résultats moyennement significatifs (affectés de deux étoiles (* *)).

La troisième dimension analytique concerne la question de savoir ce que pourrait être la JV lorsqu'on applique la stratégie d'une seule entreprise et ce qu'elle pourrait aussi être lorsqu'on tient compte des deux stratégies à la fois, relatives aux deux firmes (Killing, 1983, Lorange, 1980). Cette dimension traduit la nécessité de considérer une JV comme un phénomène associé à deux stratégies séparées.

- Phase 4 : Développement de la coopération avec le partenaire envisagé.

Dans cette phase, six indicateurs (donc six questions) sont élaborés :

- 1) Dans quelle mesure les contacts avec votre partenaire ont-ils été étendus?
- 2) Combien de responsables de votre firme ainsi que celle de votre partenaire se sont-ils rencontrés ?
- 3) Combien de personnes ont pris part, d'une manière active, dans les discussions internes relatives à la formation ainsi que dans les négociations avec le partenaire ?
- 4) Avez-vous fait appel à des aides extérieures (avocats, consultants, etc...)
- 5) Avez-vous formulé une lettre d'intention ?
- 6) Comment les relations humaines avec le partenaire se sont-elles établies durant les phases de la formation de la JV ?

Le choix de ces indicateurs est validé par les analyses de Mc Cann et Galbraith (1984), Cummings (1988), Lorange (1980), Hrebiniak et Joyce (1984) et Harrigan (1986).

Deux constats sont faits à partir de cette quatrième phase. Le premier concerne l'utilisation des consultants extérieurs, le résultat de ce constat est faiblement significatif (affecté d'une seule étoile (*)). Le deuxième

concerne les relations humaines avec le partenaire, le résultat de ce constat est très significatif (affecté de trois étoiles (* * *)).

La quatrième dimension identifie le modèle de coopération en termes d'interaction entre les partenaires, de fréquence de cette interaction, de nombre de responsables impliqués et aussi en terme d'acteurs extérieurs qui sont intervenus .

Le temps consacré aux discussions sur la JV et le nombre de personnes impliquées peuvent avoir aussi un impact sur le processus de formation de la JV.

- Phase 5 : L'accord

Dans cette phase cinq indicateurs correspondent aux cinq questions suivantes :

- 1) Le contrat a-t-il couvert des points et conditions spécifiques ?
- 2) Quelle est votre perception vis-à-vis de la manière dont le contrat a couvert les points de détail ?
- 3) Le contrat a-t-il couvert les détails dont vous avez souhaité qu'ils soient couverts ?
- 4) Des clauses ont-elles été écartées dans le contenu du contrat ?
- 5) Pensez-vous que votre partenaire a songé à rompre le contrat ?

Le choix de ces indicateurs est validé par les analyses d'Athanassiades (1973), de Strauss et Sayles (1980), de Mintzberg (1973), d'Izenberg (1986), de Lord et Foti (1986), de Donnellon (1986) et de Lorange et Nelson (1987).

Dans cette phase six tableaux croisés (parmi quatorze) expriment des différences significatives, entre les JVs les plus efficaces et celles qui le sont moins ; ces différences sont supposées dépendantes du contenu du contrat.

Les résultats statistiques de cette phase ne sont pas très significatifs à l'exception de celui concernant la clause de stratégie de contrôle (affecté de deux étoiles (* *)).

Le contrat représente la deuxième dimension ; celle-ci traduit l'ensemble des clauses et des détails à mettre dans le contrat dans un ordre bien déterminé ; certains éléments comme l'apport et les ressources de chaque partie, la planification, le contrôle, les résolutions des conflits et les processus de management doivent constituer la base du contrat. Le contrat doit respecter les intentions de deux parties et tenir compte de chaque détail.

SECTION 3 – RESULTATS ET EVALUATION

Les auteurs estiment que leurs deux modèles ont fait preuve de robustesse du point de vue statistique : ils considèrent donc que les résultats peuvent être considérés valables tant en ce qui concerne la solidité théorique que le réalisme pratique. Toutefois ils mettent en garde contre une extrapolation exagérée des conclusions. Leur modèle concerne en effet un échantillon d'abord assez réduit (mais cette caractéristique est limitée par l'usage de la méthode P.L.S.) mais surtout spécifique : il s'agit de JVs financées par le Fonds de développement suédois-norvégien (S.N.I.) et l'intervention de la SNI pré-détermine peut-être les types de JVs étudiées. Toutefois les auteurs se sont montrés assez optimistes sur la fiabilité de leurs modèles par le fait que les résultats validés statistiquement rejoignent la plupart des conclusions des auteurs spécialisés, notamment Killing, Harrigan, et Contractor et Lorange.

En ce qui nous concerne (voir chapitre VII) nous avons considéré que la structure des modèles était suffisamment robuste pour servir de point de départ pour notre propre méthodologie, le problème essentiel étant l'adaptation pour conduire l'étude sur la négociation (plutôt que sur l'aspect plus général du processus de formation).

Le modèle n° 1 avait notamment pour but de mettre en évidence l'existence d'une variable identifiant les différences culturelles (ceci d'une part grâce à la comparaison des deux structures norvégienne et suédoise et d'autre part en introduisant une variable fictive binaire (Suède = 1, Norvège = 0) dans le modèle pour en repérer les effets.

La conclusion est qu'effectivement la différence culturelle joue (6). L'enseignement qu'on peut en tirer est qu'un modèle de création de JV – dans la mesure où celle-ci fait intervenir des parents de nationalité ou culture différente – doit impérativement inclure cet aspect. Du point de vue qualitatif nous avons vu dans les chapitres précédents que cet aspect ne pouvait pas être négligé et notre propre expérimentation souligne aussi l'importance de ce problème.

Outre cet enseignement, le modèle n° 1 fournit des indications très précieuses et dont beaucoup sont largement transférables au domaine de la négociation qui nous préoccupe plus particulièrement. A cet égard, le modèle nous montre l'importance de certains facteurs qui sont associés d'ailleurs aux dimensions suivantes :

- L'engagement des parents, fondé sur des raisons stratégiques, les éléments de compatibilité externe mais aussi sur les éléments de consensus interne et l'implication des responsables (le modèle n° 2 montre à cet égard un rôle discriminant des fonctions de marketing et de R & D).

L'influence de cette dimension est directe mais aussi indirecte car l'engagement à coopérer avec une autre firme pour créer une JV (plutôt que de réaliser seul le projet) influe sur le degré d'approfondissement des analyses et sur l'intensité des processus de communication avec le partenaire.

- Le caractère approfondi des analyses préalables, notamment stratégiques. Mieux celles-ci sont entreprises et plus probable est le succès futur de la JV. L'approfondissement conduit d'ailleurs non seulement à balayer les différents aspects stratégiques et opérationnels de la future JV mais aussi influence le contenu de l'accord.

- Le contenu de l'accord, notamment dans la mesure où il représente une adéquation entre ce qui était souhaité au départ et ce qui y est inscrit.

(6) Plusieurs implications sont tirées de cette étude, à savoir la découverte de principaux paramètres (culture, management, stratégie) dont la différence en fonction du pays a toujours eu des impacts sur le processus de formation d'une JV ... - RP 87/14...p. 36-37

Même si le succès d'une JV n'est pas lié aux différences culturelles, d'après P. Lorange et J. Roos, ces deux auteurs soulignent quand même l'impact (bien qu'il soit faible) de la culture sur certaines variables telles que : l'intensité de la communication, la conclusion de l'accord et l'engagement de chaque partenaire.

- L'intensité du processus de communication. Toutefois ce processus - s'il est compris comme reflétant le nombre de responsables et réunions - joue d'une manière négative : trop de responsables et trop de rencontres ne sont pas propices au succès futur de la JV. En d'autres termes, la "qualité" l'emporte ici sur la "quantité". Il est vrai que dans le modèle cette dimension est influencée par l'existence de tiers (dans ce cas la S.N.I.).

L'intervention de celle-ci doit permettre notamment de rendre plus efficace le processus de communication, en l'allégeant et en le centralisant sur l'essentiel.

On notera par contre que la dimension "contacts préalables" ne joue dans le modèle n° 1 qu'un rôle indirect influençant le degré d'approfondissement de l'analyse et le rôle de la S.N.I..

Le rôle des tiers - dans ce cas la S.N.I. - a une grande importance. Ce rôle consiste à cautionner les opérations de coopération (JV pour notre cas). Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce rôle a joué différemment selon les cas suédois et norvégien. La S.N.I. a plutôt un rôle de soutien opportuniste dans le cas suédois comparé à un rôle de catalyseur et de moniteur dans le cas norvégien, ceci étant fondamentalement lié aux options stratégiques de base, les parents suédois voyant dans la future JV l'occasion de pénétrer dans le marché norvégien tandis que les parents norvégiens se sont montrés plus intéressés à bénéficier de l'expérience internationale de leur partenaire suédois.

S'il est clair que le jeu des variables est bien explicité et paraît pertinent dans le modèle, il faut cependant souligner que le modèle ne cherche pas à expliquer l'ensemble des raisons du succès (perçu) des JVs (par exemple, évolution de la conjoncture, de la technologie, des politiques gouvernementales, etc... et surtout les conditions de fonctionnement et la qualité du management de la JV).

Le modèle a simplement pour but de noter que - ces conditions étant remplies - les dimensions mentionnées ci-dessus ont été liées au succès de la JV. Sans doute peut-on aller jusqu'à dire qu'elles apparaissent comme des facteurs soit nécessaires (hypothèse forte), soit facilitateurs (hypothèse faible) mais non par eux-mêmes suffisants.

Quant au modèle n° 2, il nous apporte également des enseignements très intéressants. Certes, l'objectif initial de tester un enchaînement de type markovien n'a eu qu'un succès limité, mais le modèle a néanmoins révélé que - indépendamment de leur caractéristique séquentielle ou non - trois phases (la troisième : comparaison des alternatives ; la quatrième : développement de la coopération avec le partenaire envisagé et la cinquième : mise au point de l'accord) semblent jouer un rôle crucial.

Mais la richesse du deuxième modèle résulte en fait de deux séries de données : en premier lieu l'identification des facteurs discriminants entre bonnes et moins bonnes *JVs* et en second lieu le regroupement de commentaires qualitatifs qui apparaissent particulièrement judicieux pour le praticien. Ces commentaires ayant été déjà insérés dans les chapitres précédents axés sur les aspects qualitatifs (voir chapitres 2 et 4), ils ne sont pas repris ici. Par contre, la liste suivante a pour but de montrer les caractéristiques discriminantes par phase du processus. Cette approche nous a été également utile pour conduire notre propre étude.

Phase n° 1 : Arrière plan du projet (11 tableaux de croisement étudiés entre les facteurs ; 1 tableau de croisement montrant des facteurs discriminants entre "bonnes" et "moins bonnes" *JVs*).

Les fonctions "marketing" et "développement des produits" ont été plus actives (dans la préparation des projets de *JV*) dans les entreprises parentes de *JVs* performantes que dans celles moins performantes. Ces fonctions ont été impliquées le plus souvent à un stade initial et leur implication a été positive. Ces fonctions ont tendance à considérer les coopérations interfirmes comme "naturelles" et faisables.

La qualité et le degré de motivation des responsables en question sont jugés cruciaux. Par contraste avec ces données, le modèle n'a pas montré de différences discriminantes pour les variables : "consensus interne" et "considération d'une action unilatérale".

Phase n° 2 : expérience du partenaire dans les projets de *JVs* (6 tableaux de croisement étudiés entre les facteurs ; 1 tableau de croisement montrant des facteurs discriminants entre "bonnes" et "moins bonnes" *JVs*).

Les contacts préalables entre les partenaires ont servi à l'extension de relations entre ces derniers et donc à promouvoir des projets de *JVs*. Ces contacts sont plus fréquents dans le cas de *JVs* performantes et ils ont permis d'échanger plus facilement des données confidentielles entre les parents de *JVs* et aussi de faciliter la communication.

Phase n° 3 : Alternatives et choix associés à la JV (25 tableaux de croisement étudiés entre les facteurs ; 9 tableaux de croisement montrant des facteurs discriminants entre "bonnes" et "moins bonnes" JVs).

Les neuf facteurs retenus en fonction de leurs pouvoirs discriminants sont associés à deux variables. La première ("les raisons du choix du partenaire") regroupe quatre facteurs qui sont :

- l'accès géographique au marché local du partenaire et la possibilité d'extension sur ce marché
- possibilité de parvenir à des avantages compétitifs dans un but de développer la coopération
- accès aux compétences du partenaire dans le domaine de production dans une perspective d'extension
- possibilité de rationalisation

La deuxième analyse regroupe cinq facteurs :

- formulation des objectifs de la JV dans une perspective d'extension
- analyse du système d'adaptation à la JV de stratégies de l'entreprise dans une perspective d'extension
- analyse de la situation compétitive dans une perspective d'extension
- analyse de la stratégie du partenaire dans une perspective d'extension

Les résultats statistiques montrent que les facteurs de la deuxième variable disposent d'un pouvoir discriminant plus élevé que celui de la première variable.

Phase n° 4 : Modèle de coopération à suivre par les partenaires (9 tableaux de croisement étudiés entre les facteurs ; 2 tableaux de croisement montrant des facteurs discriminants entre "bonnes" et "moins bonnes" JVs).

L'intervention des consultants internes aux deux entreprises parentes dans le processus de création de JV a eu un impact positif sur la performance de JV, mais le deuxième facteur "l'existence d'une meilleure relation humaine entre les partenaires" est plus discriminant (d'après les résultats statistiques) que le premier.

Phase n° 5 : le contrat (14 tableaux de croisement étudiés entre les facteurs ; 6 tableaux de croisement montrant des facteurs discriminants entre "bonnes" et "moins bonnes" JVs).

Le facteur le plus discriminant est celui traduisant les procédures du contrôle stratégique; les autres facteurs sont :

- les rôles attribués lors de l'affectation aux fonctions managériales
- la constitution du groupe de direction
- les procédures de planification stratégique
- les procédures de protection des compétences de chacun des partenaires
- le rôle du contrôle stratégique

VI.3. CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons présenté les deux modèles de P. Lorange et J. Roos dans le but de mettre en évidence d'abord l'apport théorique et pratique auxquels ils ont abouti mais aussi la méthodologie qui – partant des analyses et résultats qualitatifs, à savoir des approches et hypothèses plutôt théoriques en ce qui concerne le phénomène de création de JVs et aussi l'impact de différences culturelles sur celles-ci – aboutissent, en utilisant des méthodes statistiques adéquates à des conclusions quantitatives suffisamment robustes pour valider leurs hypothèses.

Les deux modèles décrits nous ont ainsi été très précieux pour organiser et orienter notre travail en s'inspirant de leurs méthodologies et de leurs logiques. Le principal apport, en termes de méthodologie, des deux modèles est la manière dont les auteurs ont dégagé des variables explicites afin de donner à l'analyse un aspect plus quantifiable et mesurable.

C'est surtout de cette méthode dont nous nous sommes inspiré et dont nous essayerons d'adapter les principes pour la détermination de variables de négociations (supposées actives et importantes dans le processus de création de JVs et dans la perception de leurs performances) et dans la validation des résultats. Nous effectuerons cette validation par des méthodes statistiques que nous choisirons nous-mêmes, c'est-à-dire qu'elles sont différentes de celles de P. Lorange et J. Roos, et ceci pour tenir compte de l'adéquation nécessaire de ces méthodes à notre problème et à nos données.

CHAPITRE VII

ANALYSE EMPIRIQUE ET MODELISATION

SECTION I - LES BASES D'UNE ETUDE STATISTIQUE

Pour mener notre étude expérimentale, à savoir le rôle des différentes variables de négociation dans la création d'une JV et leur impact sur la perception de la performance d'une JV, il a fallu d'abord construire une base de données sur les JVs, notamment – pour des raisons pratiques – celles qui ont impliqué des sociétés françaises. Cette phase initiale posait un certain nombre de problèmes :

- Les JVs étant enregistrées dans les chambres de commerce (ou l'équivalent à l'étranger) des pays locaux, il est impossible de connaître en France, en passant par des organismes consulaires comme les Chambres de Commerce et d'Industrie, les sociétés ayant créé des JVs à l'étranger. Les principaux organismes concernés (comme la Banque de France ou le Ministère de l'Economie) ne disposent pas non plus de ces renseignements avec précision puisque ces sociétés peuvent déclarer à ces organismes une simple opération d'investissement direct à l'étranger sans pour autant préciser la nature exacte de l'opération (licence ; franchise ; simple coopération ; JV ; etc...).
- Un grand nombre de sociétés françaises créent des JVs avec des sociétés étrangères ; contacter et obtenir un entretien avec les responsables des partenaires étrangers est généralement une tâche difficile. L'étude que nous menons est donc sélective et ne concerne – avec un nombre limité d'exceptions – que les partenaires français d'un nombre limité de JVs.
- La JV demeure quelque temps dans un contexte de fonctionnement incertain. Pendant ce temps les partenaires se montrent méfiants et réticents à fournir des informations complètes (à cet égard les grandes sociétés ont accepté plus facilement que les petites la réalisation des entretiens).

I.1. Démarches entreprises

350 JVs qui ont impliqué des sociétés françaises ont pu être identifiées à partir de documents, de revues spécialisées, d'articles de presse, de banques de données, de contacts directs avec des sociétés jugées actives dans le domaine des alliances et avec l'aide de certains responsables d'entreprises et d'organismes professionnels.

Dans un premier temps nous avons adressé (à titre de test pour évaluer le taux de réponse) un questionnaire aux cent principales sociétés (1). Trois sociétés seulement ont répondu, dont deux ont refusé de remplir le questionnaire (pour des raisons de confidentialité et par manque de temps) tandis qu'une troisième a proposé un entretien direct (en suggérant même un rendez-vous).

De ce fait, nous avons rejeté la méthode du questionnaire et nous avons décidé de réaliser des entretiens directs. Un guide d'entretien a été formulé (2) et 200 sociétés ont été rappelées par téléphone pour demander des rendez-vous afin de réaliser des entretiens. Cette méthode nous a permis de réaliser quarante entretiens, ce qui – pour l'objet de notre étude – peut être considéré satisfaisant.

Les entretiens ont concerné presque tous les secteurs d'activité (une approche sectorielle ne pouvait être envisagée compte tenu de la répartition sectorielle des sociétés ayant accepté un entretien). Le tableau VII.1. présente la répartition sectorielle des sociétés interviewées.

(1) Voir en annexe le questionnaire type qui a été adressé à cent sociétés.

(2) Voir en annexe le guide d'entretien type.

Tableau VII.1 : Répartition des sociétés interviewées par secteur d'activité

Secteurs d'activité	Nombre de sociétés interviewées	Nombre d'entretiens (*)
Matériel pour le traitement de l'information, micro-ordinateur, informatique personnelle, centrale micro-informatique	2	4
Automatisation, commande électronique de machines outils, dispositifs d'exploitation de réseaux d'énergie électrique	2	4
Génie civil et bâtiment	2	2
Industrie chimique et pétrolière	3	5
Appareillage électronique	2	4
Traitement du gaz	1	2
Services d'assurances et de mutuelles	1	1
Voyages, tourisme et hôtels	2	3
Restauration d'entreprises, de collectivités, d'écoles	1	2
Banques et institutions financières	2	2
Agro-alimentaire - conserves - potages	2	2
Construction d'automobiles	1	1
Produits en bois - meubles	1	3
Textile - confection	1	1
Echangeurs température, matériel thermo-dynamique et thermique	1	1
Chaudières	1	1
Presse - communication	1	1
Transport	1	1
TOTAL	27	40

(*) 7 entretiens ne seront pas pris en compte dans le traitement statistique car les informations respectives n'étaient pas suffisamment précises ; en revanche, ils serviront en complément aux analyses descriptives et aux interprétations de certains résultats.

La durée moyenne d'un entretien a été d'une heure quinze minutes. Certains entretiens ont porté sur plus d'un seul cas de *JV* (généralement deux et parfois trois cas).

Les deux principales difficultés rencontrées dans la réalisation de ces entretiens ont été les suivantes :

- Définition de la *JV* : la notion de *JV* n'a pas la même signification pour tous les interviewés, chacun s'en tient à sa propre définition et l'utilise selon ses objectifs ; les questions du guide d'entretien ont donc dû être légèrement modifiées pour chaque entretien ; pour pouvoir traiter statistiquement les réponses sans biaiser le sens des réponses à cause de ces modifications un important travail d'ajustement a été entrepris (notamment en terme d'attribution des notes aux réponses selon l'échelle de mesure, voir paragraphe suivant I.2.).
- Fonction des interlocuteurs : les responsables avec qui les entretiens ont été menés n'avaient pas tous la même fonction (tantôt un responsable marketing, tantôt un ingénieur d'affaires, un directeur technique ou un responsable financier, etc...). Leurs façons de comprendre les questions et de les appréhender sont différentes (la notion de conflit dans une négociation par exemple n'a pas le même sens pour un ingénieur et pour un responsable de ressources humaines, et donc leurs réponses concernant cette variable peuvent avoir des implications très différentes).

I.2. Méthode d'évaluation des réponses

Les questions du guide d'entretien ont été formulées de manière à pouvoir mesurer, à partir des réponses obtenues, l'impact des variables de négociation sur la performance de la *JV* (3). Cette performance est évaluée selon la perception donnée de l'interviewé (constat, degré de satisfaction et dans le cas où la *JV* vient seulement de démarrer, anticipation).

Les questions et les réponses correspondent à des variables de négociation ; les réponses permettent d'attribuer des notes de 1 à 5 (selon une échelle de Lickert – tableau VII.2.) (4) en fonction de leur association à un processus plus ou moins

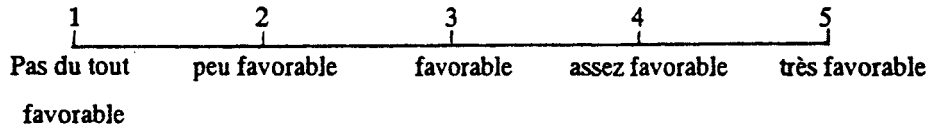
(3) La liste des variables figure dans le tableau n° 2.

(4) Une procédure identique à celle de Lorange et Roos a été utilisée (voir chapitre VI).

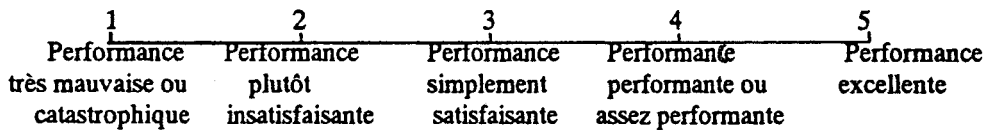
favorable de la négociation (échelle N° 1) et à une perception de performance plus ou moins favorable de la JV (échelle n° 2).

Les deux échelles sont décrites comme suit :

Echelle 1 : Association au processus de négociation



**Echelle 2 : Association à la perception de la performance selon la question :
"comment jugez-vous la performance de votre JV ?"**



L'étude expérimentale est basée sur la recherche d'une logique de dépendance entre l'impact des variables de négociation sur l'aboutissement à un accord de JV et ensuite sur la perception de la performance de celle-ci.

L'analyse statistique a été effectuée sur un échantillon de trente-trois individus (JVs) et vingt-quatre variables dont vingt-trois explicatives et une expliquée (perception de la performance de négociation). Statistiquement, le grand nombre de variables face à un échantillon aussi réduit rend les résultats moins significatifs. Ce défaut est atténué par la technique d'investigation qui, basée sur des entretiens directs (au lieu de questionnaires), permet de recueillir des informations complètes, de grande qualité et relativement précises.

SECTION II - TRAITEMENT DE DONNEES ET ANALYSE DE RESULTATS

Le choix d'une méthode statistique pour notre étude doit surtout tenir compte du grand nombre de variables que nous traitons. Nous n'avons pas utilisé la méthode de Roos et Lorange, i.e. le P.L.S. (*Partial Least Square* : moindres carrés partiels) (5) car cette méthode est utilisée pour analyser et estimer des relations prédictives et causales entre concepts et mesurer les liens entre ces différents concepts et leurs incidences respectives sur leurs indicateurs (ou items). Ces concepts peuvent être des variables latentes (i.e. variables qui ne sont pas directement observables, mais déduites de variables observables qu'on appelle aussi indicateurs appartenant au champ d'investigation empirique) ; or dans notre cas, nous avons vingt-quatre variables engendrant des centaines de liens si nous considérons qu'elles sont dépendantes. Il serait alors impossible d'analyser et estimer toutes ces relations.

L'analyse discriminante s'avère en définitive la méthode la plus adéquate pour notre problématique puisqu'elle permet de tester la principale hypothèse que nous posons : Les différences entre les JVs – en termes de perception de la performance – peuvent-elles être associées à des variations de variables de négociation ?

Si la réponse est affirmative, y a-t-il certaines variables qui sont suffisamment importantes pour être à l'origine de ces différenciations ?

En d'autres termes, disposent-elles d'un pouvoir discriminant plus important ? Lorsque les JVs sont classées en groupes distincts selon leurs performances, une troisième hypothèse peut alors être posée à savoir : dans quelle mesure est-il possible de déduire de la valeur prise par ces variables appliquées à une JV à créer (ou nouvellement créée) une certaine prédisposition (probabilité) d'une performance donnée ?

Un autre avantage supplémentaire de l'analyse discriminante est que cette méthode se place parmi celles qui traitent un système à plusieurs variables explicatives et une seule variable expliquée, ce qui est notre cas.

II.1. Structure des variables et répartition des JVs – utilisation de l'A.C.P. : analyse en composantes principales.

Avant de procéder à l'analyse discriminante, il est important d'avoir des informations synthétiques sur l'ensemble des variables et l'échantillon étudiés. A cette fin nous avons réalisé une analyse en composantes principales des données.

(5) Voir note sur P.L.S. dans le chapitre précédent.

Cette phase de l'analyse est inductive : elle est une étape d'investigation pour détecter les liaisons de variables entre elles et pour observer la répartition des JVs selon des critères de ressemblances et dissemblances. Elle peut être aussi une étape exploratoire et préparatoire à l'analyse discriminante.

Pour l'ensemble du traitement (dans l'analyse en composantes principales et l'analyse discriminante) deux logiciels ont été utilisés : ADDAD et STATITCF, et trois programmes : MAHL2, MAHAL3 et STATITCF (6)

(6) En annexe sont présentés deux organigrammes qui expliquent respectivement les principes et les processus de fonctionnement de Mahal2 et Mahal3

Tableau VII.2. : Liste des variables de négociation et signalisation dans le modèle

Variables	Symbolisation
Objectifs, enjeux des partenaires : importance stratégique et congruence	OBJE
Degré de congruence des intérêts	INTR
Perception du rapport de force (assymétrie de pouvoir)	PAPF
Degré de dépendance d'un partenaire vis-à-vis de l'autre pour la réalisation du projet	DEPE
Perception du climat, de la confiance et de l'ambiance entre les parties dès le début des négociations	CONF
Volonté de coopération et degré d'engagement	VOLE
Complexité des structures (équipes de négociateurs, nombre, continuité, niveaux hiérarchiques...)	STRU
Nature du mandat (relation entre négociateurs et pouvoirs centraux de décision)	MAND
Intervention de tiers	TIER
Contexte (politique, institutionnel, économique, ...)	CONT
Adéquation et conformité de stratégies de négociateurs par rapport aux intentions et au degré d'engagement en vue d'un accord	ADEQ
Stratégie d'information	INFO
Qualité de la communication	NCOM
Degré de préparation des négociations	PREP
Durée des négociations	DURE
Importance et ordonnancement planifié des négociations	NEGO
Caractéristiques et méthodes de négociations	TECH
Echange de concessions	CONS
Créativité des négociateurs dans la négociation	CREA
Processus de la négociation : création de valeurs communes ou appropriation unilatérale des gains	PROC
Caractéristiques sur contenu de l'accord	ACCO
Durabilité de la JV	DURA
Satisfaction des négociateurs	SATI
Performance constatée ultérieurement	PERF

Tableau VII.3.- Notes attribuées aux réponses des entretiens

NOMJ(J)	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO	NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS	CREA	
PJ(J)	142	129	90	137	132	127	124	132	113	100	105	129	94	101	102	116	104	95	83	33
E1	4	4	2	4	1	4	2	4	3	1	1	4	1	2	1	1	1	3	3	1
E2	4	3	2	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	1	1
E3	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	1	5	4	4	2	3	3	2	5	1
E4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	2	3	5	3	4	4	3	5	3	2	1
E5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	2	3	5	3	4	4	3	5	3	2	1
E6	2	5	4	5	5	4	2	5	3	2	3	5	3	4	4	3	5	3	2	1
E7	5	5	2	2	1	1	2	2	3	3	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1
E8	5	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1
E9	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	4	3	5	3	3	1	1
E10	5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	1
E11	4	3	2	2	4	2	3	4	5	3	3	4	3	2	2	3	3	2	1	1
E12	5	5	1	5	5	3	3	5	3	5	3	5	1	3	4	2	4	4	5	1
E13	4	4	2	4	4	4	3	5	3	4	1	3	5	4	5	5	5	3	3	1
E14	4	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	2	5	4	3	3	1
E15	5	1	3	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
E16	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	3	5	5	3	3	3	1
E17	5	2	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	2	1
E18	5	5	2	5	5	5	3	4	3	3	5	4	2	1	5	5	3	3	2	1
E19	5	5	4	5	5	5	5	5	3	1	5	2	1	1	1	1	5	4	2	1
E20	4	2	3	2	1	1	4	3	3	1	3	4	4	2	3	4	3	3	3	1
E21	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1
E22	2	4	3	3	5	5	4	3	3	5	3	5	2	2	3	5	3	5	3	1
E23	5	5	3	5	2	5	1	1	2	1	1	3	2	3	1	4	2	3	3	1
E24	4	4	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	2	1	1
E25	3	1	1	5	5	1	3	4	2	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1
E26	5	5	3	5	5	5	4	3	5	2	2	2	2	3	4	5	2	3	3	1
E27	5	3	2	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	1
E28	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	1
E29	5	5	2	5	3	5	5	5	3	1	5	2	1	4	1	5	4	3	4	1
E30	3	3	3	5	5	5	2	5	3	5	5	5	2	2	2	2	3	4	3	1
E31	3	2	3	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	3	2	1
E32	5	3	5	2	5	5	5	3	5	1	5	5	5	3	5	5	1	3	1	1
E33	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	1

Tableau VII.3 (Suite)

NOMJ(J)	1	PROC	ACCO	DURA	SATI	PERF	
PJ(J)	1	128	114	129	110	107	33
E1	1	3	4	4	4	3	1
E2	1	3	5	5	3	3	1
E3	1	3	3	5	4	5	1
E4	1	5	3	5	3	4	1
E5	1	5	3	5	3	4	1
E6	1	5	5	5	3	4	1
E7	1	3	2	5	3	3	1
E8	1	1	1	2	1	3	1
E9	1	4	3	5	4	5	1
E10	1	5	4	3	4	3	1
E11	1	2	4	4	4	4	1
E12	1	3	1	5	3	4	1
E13	1	4	5	1	4	3	1
E14	1	4	3	5	4	4	1
E15	1	2	4	5	2	2	1
E16	1	5	4	5	5	5	1
E17	1	5	5	3	4	3	1
E18	1	5	5	3	4	4	1
E19	1	5	3	1	4	1	1
E20	1	3	3	1	3	3	1
E21	1	1	3	5	1	1	1
E22	1	5	5	5	4	4	1
E23	1	4	4	4	2	1	1
E24	1	5	5	5	4	4	1
E25	1	1	1	1	1	1	1
E26	1	5	2	5	5	5	1
E27	1	3	5	5	3	4	1
E28	1	5	5	5	5	5	1
E29	1	5	1	1	1	1	1
E30	1	5	1	5	1	1	1
E31	1	4	4	3	4	2	1
E32	1	5	3	3	5	4	1
E33	1	5	5	5	5	4	1

* PJ(J) : correspond au total des valeurs de chaque colonne

La variable expliquée : perception de la performance de la JV (PERF) est considérée dans notre analyse comme variable supplémentaire, puisque nous sommes amené à "regarder objectivement" ses liaisons avec les autres variables explicatives. A partir des entretiens nous avons pu effectivement vérifier l'existence de différentes perceptions de la performance, ce qui nous a amené à attribuer cinq notes différentes à cette variable expliquée :

- perception de performance très mauvaise : notée 1 point
- perception de performance plutôt insatisfaisante : notée 2 points
- perception de performance simplement satisfaisante : notée 3 points
- perception de performance assez satisfaisante : notée 4 points
- perception de performance très satisfaisante : notée 5 points.

L'examen de la matrice de corrélation (tableau VII.4.) montre de fortes corrélations entre certaines variables. Ces corrélations sont affectées de signes positifs, ce qui signifie que les variables concernées varient dans le même sens.

Les principales variables, à fortes corrélations, sont présentées ci-dessous dans l'ordre décroissant de l'importance des corrélations : (7)

- * VOLE et PROC : Volonté de coopérer et Degré d'engagement – Processus de la négociation (création de valeurs communes ou appropriation unilatérale des gains).
- * MAND et TECH : Nature du mandat (relation entre négociateurs et pouvoirs centraux de décision) – Techniques et méthodes de négociations.
- * CONF et MAND : Perception du climat de la confiance et de l'ambiance rationnelle entre les parties dès le début des négociations – Nature du mandat (relation entre négociateurs et pouvoirs centraux de décision).
- * STRU et MAND : Complexité des structures (équipes de négociateurs, nombre, continuité, niveaux hiérarchiques...) – Nature du mandat (relation entre négociateurs et pouvoirs centraux de décision)
- * NCOM et DURE : Nature de la communication – durée de négociation, processus et déroulement.

(7) Nous retenons, comme coefficients de corrélation suffisamment élevés, ceux dont les valeurs sont supérieures à 70 %.

Tableau VII.4. Matrice des corrélations

CORRÉLATIONS TOTALES

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	
x1	1.000																		
x2	0.463	1.000																	
x3	0.193	0.273	1.000																
x4	0.173	0.558	0.023	1.000															
x5	0.060	0.322	0.187	0.596	1.000														
x6	0.378	0.660	0.431	0.463	0.414	1.000													
x7	0.347	0.322	0.225	0.414	0.720	0.436	1.000												
x8	-0.046	0.326	0.040	0.594	0.820	0.322	0.702	1.000											
x9	0.340	0.144	0.237	-0.090	0.341	0.161	0.456	0.310	1.000										
x10	-0.042	0.001	-0.386	0.426	0.590	0.055	0.363	0.511	0.197	1.000									
x11	0.216	0.264	0.209	0.297	0.541	0.592	0.569	0.533	0.208	0.358	1.000								
x12	0.091	0.392	0.191	0.314	0.626	0.452	0.379	0.527	0.245	0.531	0.329	1.000							
x13	0.118	0.192	0.351	0.102	0.511	0.433	0.619	0.345	0.530	0.416	0.363	0.684	1.000						
x14	0.021	0.123	0.137	0.366	0.345	0.204	0.527	0.421	0.201	0.336	0.086	0.421	0.614	1.000					
x15	0.167	0.217	0.220	0.169	0.547	0.419	0.419	0.279	0.287	0.455	0.512	0.574	0.644	0.367	1.000				
x16	0.142	0.329	0.171	-0.003	0.055	0.546	0.294	-0.084	0.106	-0.023	0.233	0.231	0.509	0.286	0.487	1.000			
x17	0.152	0.600	0.229	0.540	0.490	0.464	0.481	0.700	0.042	0.233	0.462	0.475	0.252	0.412	0.270	-0.062	1.000		
x18	0.316	0.652	0.443	0.310	0.250	0.599	0.107	0.223	-0.026	-0.030	0.337	0.427	0.044	-0.050	0.251	0.227	0.596	1.000	
x19	0.422	0.465	-0.167	0.476	0.201	0.345	0.234	0.250	0.066	0.458	0.229	0.298	0.138	0.402	0.192	0.181	0.407	0.400	1.000
x20	0.364	0.697	0.574	0.450	0.409	0.867	0.377	0.336	0.163	-0.037	0.521	0.405	0.303	0.132	0.458	0.376	0.532	0.731	0.009
x21	0.060	0.098	0.226	-0.158	-0.105	0.192	0.018	-0.181	0.165	0.044	0.090	0.268	0.532	0.236	0.452	0.293	0.211	0.009	0.009
x22	0.045	0.252	0.034	-0.014	-0.005	0.061	-0.159	-0.117	0.225	0.282	-0.092	0.417	0.353	0.103	0.391	0.238	0.076	0.065	0.065
x23	0.427	0.453	0.387	0.047	0.464	0.455	0.528	0.194	0.602	0.213	0.328	0.423	0.639	0.150	0.694	0.427	0.251	0.358	0.358
x19	x20	x21	x22	x23															
x19	1.000																		
x20	0.297	1.000																	
x21	0.004	0.178	1.000																
x22	0.169	0.167	0.402	1.000															
x23	0.144	0.476	0.454	0.281	1.000														

Ces fortes corrélations laissent supposer que la connaissance de la variation d'une variable nous permet de prévoir le même ordre de variation d'une ou des autres variables qui lui sont corrolaires. Par exemple : si les décideurs expriment une grande volonté de coopérer et de s'engager dans la création de la JV, nous pourrions admettre qu'automatiquement les négociations seront caractérisées par la création de valeurs communes, c'est-à-dire qu'elles seront plutôt orientées vers un processus favorable à un accord (corrélation entre VOLE et PROC).

Il est donc possible – et ceci dans une perspective de prise de décision – de réduire la liste de variables de négociation en tenant compte des corrélations élevées entre celles présentées ci-dessus. Si deux variables sont fort corrélées, il sera en effet plus simple d'en prendre une sur deux. Ceci permet, surtout en pratique, de mesurer et de ne retenir qu'une liste restreinte de variables : la prise de décision dans ce cas deviendra plus simple puisqu'on aura à suivre les variations d'un nombre minimum de variables.

Nous avons d'abord pris en compte toutes les variables pour obtenir une vue d'ensemble du rôle de toutes ces variables prises ensemble ; ensuite nous avons utilisé la technique statistique la plus appropriée (analyse discriminante) qui permet d'écartier les variables qui ont moins d'importance en termes d'impact sur la perception de la performance. Cette procédure conduit à établir un modèle suffisamment solide (puisque'il est déterminé en fonction des variables principales, i.e. les plus actives) ; en outre elle permet d'affiner les études et recherches futures en se concentrant sur une série de variables de négociation suffisamment réduite pour être facilement et significativement traitable statistiquement, et constituée de manière à orienter les résultats et les interprétations vers des recommandations précises, cernées et exactes.

II. 1.1. Interprétation des axes factoriels

Nous retenons une diagonalisation sur trois axes seulement qui expliquent environ 60 % de la variance des variables. Les autres axes sont négligés parce qu'ils expliquent très faiblement la variance (Tableau VII.5.) Toutefois nous y précisons la qualité de représentation de principales variables (par exemple pour les axes 4 – 5 et 6).

LES VALEURS PROPRES		VAL(1) =	9.17838		
INUM	ITER	VAL PROPRE	POURCENT	CUMUL	HISTOGRAMME DES VALEURS PROPRES DE LA MATRICE
1	0	9.17838	39.906	39.906	*****
2	0	2.21203	9.618	49.524	*****
3	1	1.96396	8.539	58.062	*****
4	1	1.50344	6.537	64.599	*****
5	1	1.32734	5.771	70.370	*****
6	1	1.10643	4.811	75.181	*****
7	1	.96904	4.213	79.394	*****
8	1	.74681	3.247	82.641	*****
9	3	.70153	3.050	85.691	*****
10	1	.67166	2.920	88.611	*****
11	1	.50154	2.181	90.792	*****
12	1	.40671	1.768	92.560	*****
13	2	.39311	1.709	94.269	*****
14	1	.29560	1.285	95.555	*****
15	3	.23708	1.031	96.585	*****
16	3	.20412	.887	97.473	*****
17	3	.17728	.771	98.244	*****
18	2	.12154	.528	98.772	*****
19	4	.11277	.490	99.262	*****
20	2	.08351	.363	99.625	*****
21	3	.04601	.200	99.826	*****
22	2	.03256	.142	99.967	*****
23	2	.00757	.033	100.000	*****

Tableau VII.6.

J1	QLT	POID	INR	1#F	COR	CTR	2#F	COR	CTR	3#F	COR	CTR	4#F	COR	CTR	5#F	COR	CTR	6#F	COR	CTR	
11	OBJE	776	30	43	213	45	5	236	56	25	-260	68	35	571	326	217	-529	279	210	37	1	11
21	INTR	803	30	43	533	284	31	497	247	112	-129	17	9	445	198	132	171	29	22	-169	28	26
31	PAPF	670	30	43	421	177	19	27	1	0	-675	456	232	-122	15	10	42	2	1	137	19	17
41	DEPE	730	30	43	650	422	46	424	180	81	353	125	64	40	2	1	-41	2	1	-5	0	0
51	CONF	833	30	43	809	655	71	10	0	0	221	49	25	-156	24	16	59	3	3	317	101	91
61	VOLE	756	30	43	783	612	67	262	69	31	-198	39	20	-67	4	3	144	21	16	-103	11	10
71	STRU	822	30	43	796	634	69	-64	4	2	-21	0	0	-52	3	2	-356	127	96	232	54	49
81	MAND	846	30	43	774	600	65	168	28	13	320	102	52	-132	17	12	-95	9	7	299	90	81
91	TIER	795	30	43	475	226	25	-367	135	61	-225	50	26	475	226	150	-35	1	1	396	157	142
101	CONT	762	30	43	546	298	33	-194	38	17	629	395	201	-8	0	0	168	28	21	47	2	2
111	ADEQ	639	30	43	697	486	53	123	15	7	-113	13	7	-299	89	59	-103	11	8	160	26	23
121	INFO	744	30	43	758	574	63	-165	27	12	184	34	17	-61	4	2	270	73	55	179	32	29
131	NCOM	831	30	43	705	497	54	-528	279	126	-48	2	1	-22	0	0	-204	42	31	-99	10	9
141	PREP	585	30	43	539	291	32	-170	29	13	322	103	53	247	61	41	-231	53	40	-217	47	43
151	DURE	756	30	43	779	606	66	-322	104	47	-22	0	0	-131	17	11	-43	2	1	-161	26	23
161	NEGO	718	30	43	599	359	39	-263	69	31	-168	28	14	-177	31	21	-111	12	9	-467	218	197
171	TECH	693	30	43	740	548	60	242	59	27	156	24	12	-184	34	23	-134	18	14	-98	10	9
181	CONS	744	30	43	469	220	24	525	276	125	-286	82	42	-126	16	11	385	148	112	-50	3	2
191	CREA	705	30	43	486	236	26	303	92	42	344	118	60	316	100	66	-85	7	5	-389	152	137
201	PROC	865	30	43	808	654	71	286	82	37	-325	106	54	-93	9	6	114	13	10	-49	2	2
211	ACCO	651	30	43	452	204	22	-507	257	116	-164	27	14	-120	14	10	184	34	25	-339	115	104
221	DURA	819	30	43	237	56	6	-274	75	34	115	13	7	510	260	173	642	412	310	53	3	3
231	SATI	751	30	43	702	493	54	-303	92	41	-332	110	56	230	53	35	32	1	1	43	2	2
				1000				1000			1000			1000			1000			1000		

J1	QLT	POID	INR	1#F	COR	CTR	2#F	COR	CTR	3#F	COR	CTR	4#F	COR	CTR	5#F	COR	CTR	6#F	COR	CTR	
241	PERF	663	30	43	573	328	0	-342	117	0	-83	7	0	424	180	0	156	24	0	75	6	0
				43				0			0			0			0			0		0

Tableau VII.7.

I	II	QLT	POID	INRI	1#F	COR	CTR	2#F	COR	CTR	3#F	COR	CTR	4#F	COR	CTR	5#F	COR	CTR	6#F	COR	CTR
1	E1	613	30	261	-2924	434	281	756	29	81	-433	10	31	1089	60	241	1246	79	351	-168	1	11
2	E2	344	30	111	142	3	01	-887	99	111	-23	0	01	-648	53	81	610	47	91	1070	143	311
3	E3	844	30	261	1056	56	41	-627	20	51	2582	336	1031	2829	403	1611	-604	18	81	435	10	51
4	E4	451	30	141	1818	319	111	948	87	121	-247	6	11	248	6	11	-156	2	11	563	31	91
5	E5	451	30	141	1818	319	111	948	87	121	-247	6	11	248	6	11	-156	2	11	563	31	91
6	E6	460	30	231	1284	95	51	47	0	01	189	2	11	-1250	90	311	2125	260	1031	-464	12	61
7	E7	782	30	431	-4420	599	651	216	1	11	-354	4	21	2355	170	1121	528	9	61	13	0	01
8	E8	915	30	721	-6876	869	1561	1322	32	241	-682	9	71	-277	1	21	-399	3	41	-228	1	11
9	E9	490	30	231	2118	260	151	-857	42	101	-1366	108	291	560	18	61	255	4	11	1002	58	271
10	E10	936	30	171	2877	660	271	731	43	71	146	2	01	-188	3	11	-1216	118	341	-1183	112	381
11	E11	728	30	191	-1813	230	111	-2232	349	681	-121	1	01	228	4	11	4	0	01	1434	144	561
12	E12	724	30	271	402	8	11	2267	247	701	2681	345	1111	1367	90	381	768	28	131	387	7	41
13	E13	550	30	221	1085	70	41	-804	39	91	601	22	61	-998	59	201	-1283	98	381	-2096	262	1201
14	E14	522	30	141	2026	398	141	-298	9	11	453	20	31	675	44	91	384	14	31	618	37	101
15	E15	884	30	721	-6179	703	1261	-2150	85	631	-1313	32	271	1665	51	561	-356	2	31	739	10	151
16	E16	687	30	191	3130	667	321	-374	10	21	-326	7	21	132	1	01	176	2	11	-58	0	01
17	E17	551	30	181	2108	331	151	-690	35	71	-83	1	01	-1356	137	371	-746	41	131	261	5	21
18	E18	283	30	181	1173	102	51	637	30	61	-918	63	131	-842	53	141	300	7	21	-623	29	111
19	E19	802	30	371	224	2	01	3690	481	1861	-2025	145	631	-1157	47	271	-934	31	201	1645	96	741
20	E20	588	30	311	-2551	274	211	-863	31	101	-1389	81	301	-1540	100	481	-1485	93	501	-459	9	61
21	E21	928	30	841	-7164	803	1691	-1634	42	371	819	10	101	-1009	16	211	816	10	151	-1709	46	801
22	E22	738	30	291	1135	58	41	-108	1	01	-498	11	41	-1582	114	501	3387	521	2621	-852	33	201
23	E23	791	30	291	-2422	264	191	1528	105	321	-1140	59	201	1030	48	211	705	22	111	-2547	293	1781
24	E24	576	30	221	2238	306	171	-1632	163	361	1028	65	161	-449	12	41	373	9	31	591	21	101
25	E25	917	30	641	-4903	497	791	-196	1	11	3498	253	1891	-1606	53	521	-1433	42	471	1858	71	951
26	E26	451	30	201	695	32	21	516	18	41	-1457	141	331	1973	259	781	-18	0	01	-128	1	01
27	E27	791	30	291	2637	317	231	-1527	106	321	2103	202	681	268	3	11	-1101	55	281	-1531	107	641
28	E28	883	30	311	4242	771	591	-773	26	81	503	11	41	1298	72	341	-266	3	21	-43	0	01
29	E29	751	30	361	-276	3	01	3644	484	1821	156	1	01	-382	5	31	-2554	238	1491	-746	20	151
30	E30	722	30	291	-5	0	01	2152	211	631	1454	96	331	-1412	91	401	2217	224	1121	1483	100	601
31	E31	721	30	181	1557	182	81	-1619	196	361	741	41	81	-1869	262	701	-594	26	81	-425	14	51
32	E32	798	30	361	1435	75	71	-2018	149	561	-3660	490	2071	-442	7	41	-855	27	171	1175	50	381
33	E33	894	30	311	4331	810	621	-111	1	01	-672	20	71	1043	47	221	262	3	21	-575	14	91
I	I			1000!		1000!		1000!		1000!		1000!		1000!		1000!		1000!		1000!		1000!

Tableau VII.8.

TABLEAU DES VALEURS PROPRES ET DES VECTEURS PROPRES

NUMERO	VAL PROPRE 1	VAL PROPRE 2	VAL PROPRE 3	VAL PROPRE 4	VAL PROPRE 5	VAL PROPRE 6
	9.17838	2.21203	1.96396	1.50344	1.32734	1.10643
OBJET 11	.07025	.15879	-.18582	.46568	-.45879	.03540
OBJET 21	.17602	.33405	-.09230	.36273	.14813	-.16025
OBJET 31	.13901	.01843	-.48187	-.09911	.03616	.13070
OBJET 41	.21448	.28492	.25209	.03297	-.03582	-.00428
OBJET 51	.26714	.00648	.15770	-.12749	.05096	.30174
OBJET 61	.25829	.17606	-.14126	-.05451	.12466	-.09773
OBJET 71	.26272	.04321	-.01503	-.04264	-.30911	.22066
OBJET 81	.25560	.11283	.22839	-.10730	-.08287	.28448
OBJET 91	.15678	-.24666	-.16029	.38760	-.03056	.37678
OBJET 101	.18030	-.13022	.44874	-.00619	.14555	.04495
OBJET 111	.23005	.08268	-.08072	-.24384	-.08965	.15211
OBJET 121	.25018	-.11078	.13114	-.04981	.23422	.16997
OBJET 131	.23271	-.35534	-.03442	-.01756	-.17709	-.09445
OBJET 141	.17792	-.11457	.22955	.20177	-.20049	-.20661
OBJET 151	.25706	-.21644	-.01595	-.10711	-.03770	-.15323
OBJET 161	.19770	-.17679	-.12010	-.14410	-.09647	-.44366
OBJET 171	.24437	.16302	.11132	-.15027	-.11673	-.09283
OBJET 181	.15485	.35313	-.20395	-.10261	.33435	-.04768
OBJET 191	.16043	.20396	.24540	.25740	-.07410	-.37004
OBJET 201	.26683	.19262	-.23212	-.07551	.09906	-.04666
OBJET 211	.14917	-.34096	-.11679	-.09769	.15933	-.32183
OBJET 221	.07822	-.18441	.08239	.41562	.55699	.05063
OBJET 231	.23183	-.20347	-.23696	.18786	.02795	.04099

Tableau VII.9. Somme de corrélations au carré

Σr^2 (Variables)	Σr^2 (Individus)
0.101	0.463
0.531	0.102
0.178	0.076
0.602	0.406
0.655	0.406
0.681	0.095
0.638	0.600
0.628	0.901
0.361	0.302
0.336	0.703
0.501	0.579
0.601	0.255
0.776	0.109
0.320	0.407
0.710	0.788
0.428	0.677
0.607	0.368
0.496	0.132
0.328	0.483
0.736	0.305
0.461	0.840
0.131	0.059
0.585	0.369
	0.469
	0.498
	0.050
	0.423
	0.797
	0.487
	0.211
	0.378
	0.224
	0.811

A partir du coefficient de corrélation au carré, nous obtenons la part de variation d'une variable par l'axe (pour obtenir la part de variation d'une variable expliquée par K axes, il suffit de faire la somme des carrés de ces coefficients pour ces K axes : $\sum r^2$). Par exemple 10,1 % de l'information de la variable OBJE sont représentés sur le plan principal formé par les axes 1 et 2 (Tableau VII.9. établi à partir des tableaux VII.6. et VII.7.)

La valeur maximale de somme des corrélations au carré ($\sum r^2$) sur les axes 1 et 2 représentée dans le plan principal 1-2 relative aux variables est 0,776 correspondant à la variable NCOM suivi par quatre autres dont :

$0,65 < \sum r^2 < 0,8$ et qui sont : PROC, DURE, VOLE et CONF.

8 variables y sont moyennement représentée ($0,5 < \sum r^2 < 0,65$) : ce sont STRU, MAND, TECH, DEPE, INFO, SATI, INTR et ADEQ.

Les variables qui restent y sont médiocrement représentées ($\sum r^2 < 0,5$)

L'axe 1 explique environ 40 % de l'information, toutes les coordonnées des variables sur cet axe sont positifs, il n'y a aucune opposition entre les variables par rapport à cet axe, ceci signifie qu'aucune variable ne varie à l'inverse d'une autre (voir graphique I) Ce sont surtout les variables CONF, PROC, STRU, DURE et VOLE qui sont bien représentées sur cet axe que nous pouvons qualifier comme celui de la confiance entre les partenaires et la volonté de coopérer et/ou comme celui du processus et de la durée de la négociation.

L'axe 2 explique environ 10 % de l'information, certaines variables présentent des oppositions par rapport à cet axe, dont les principales sont INTR et CONS qui sont en opposition avec NCOM et ACCO, nous pouvons supposer à ce niveau que :

- * Si le degré de congruence des intérêts est élevé, la contrainte de communication pourra ne pas être un impératif primordial (opposition entre INTR et NCOM).
- * Si le degré de congruence des intérêts est élevé, le contenu de l'accord pourra ne pas être un impératif primordial (opposition entre INTR et ACCO).
- * Plus la communication est bonne, plus les négociateurs entreprennent de suggérer et de proposer des concessions, ce qui dans la majorité des cas prolonge la durée de la négociation ; mais le processus devient plus complexe notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer la valeur des concessions (opposition entre CONS et NCOM).

Ces quatre variables notamment NCOM et CONS sont les mieux représentées sur l'axe que nous pouvons qualifier comme celui de la nature de la communication entre les partenaires et son effet sur les concessions.

L'axe 3 explique environ 9 % de l'information. Deux variables y sont bien représentées : PAF et CONT et y sont en opposition. L'hypothèse que nous pouvons formuler est qu'un contexte politique, institutionnel et économique, favorable à l'accord de JV éloigne et/ou ne s'adapte pas à des jeux de rapport de force entre les partenaires.

Les axes 4,5 et 6 expliquent entre 4 % et 6 % seulement de l'information. Quelques variables y sont bien représentées : OBJE, TIER et DURA pour l'axe 4 ; OBJE et DURA pour l'axe 5 ; NEGO et TIER pour l'axe 6.

Toutefois nous constatons une stricte opposition par rapport à l'axe 5 entre OBJE et DURA ; l'hypothèse que nous pouvons formuler sur cette opposition est que si les objectifs, et les enjeux des partenaires sont stratégiques, la durée de la négociation, son processus et son déroulement sont longs et compliqués.

La variable expliquée : PERF, considérée comme supplémentaire est bien représentée sur l'axe 1 (sa corrélation avec cet axe est de 0,57) ceci nous amène à déduire que sa variation dépend plus de variables qui qualifient cet axe c'est-à-dire de CONF, PROC, STRU, DURE et VOLE.

Il est à noter que les constats et les hypothèses que nous venons de faire dans ce paragraphe II.1.1. découlent de remarques tirées en examinant les positions de variables considérées par rapport aux axes factoriels, et qu'il n'est donc pas possible d'envisager des mesures de vérification.

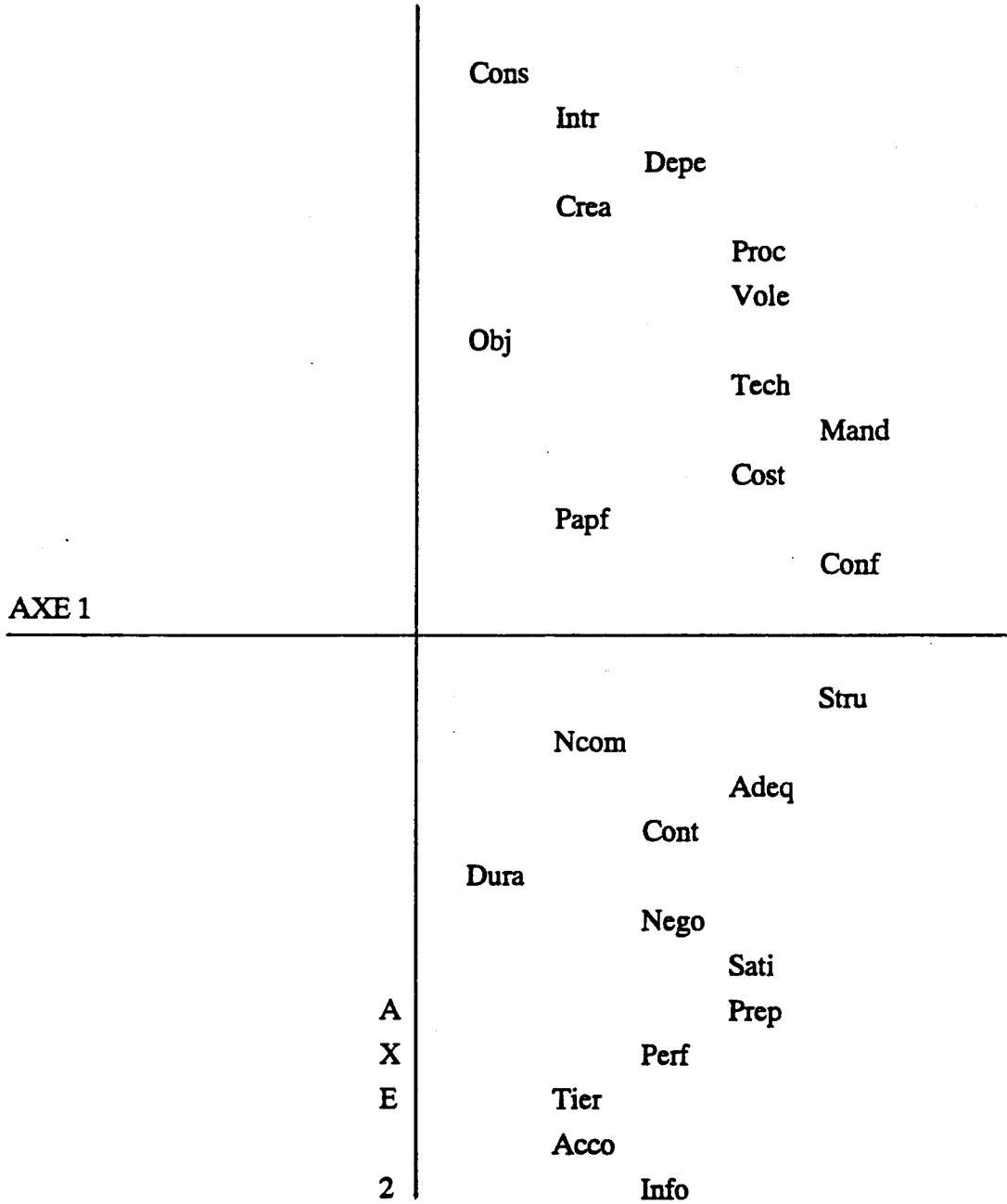
II.1.2. Représentations des individus (JVs)

L'examen des coordonnées des individus et surtout de la représentation graphique qui en résulte nous permettent de savoir comment se répartissent les individus et dans quelle mesure certains se ressemblent et d'autres se différencient.

Pour avoir une idée sur la qualité de représentation des individus sur les axes du plan choisi : 1-2, nous procédons de la même manière que dans le paragraphe précédent, c'est-à-dire en faisant les sommes de corrélations au carré (ou les cosinus au carré) relatives aux axes choisis (Tableau.VII.8.)

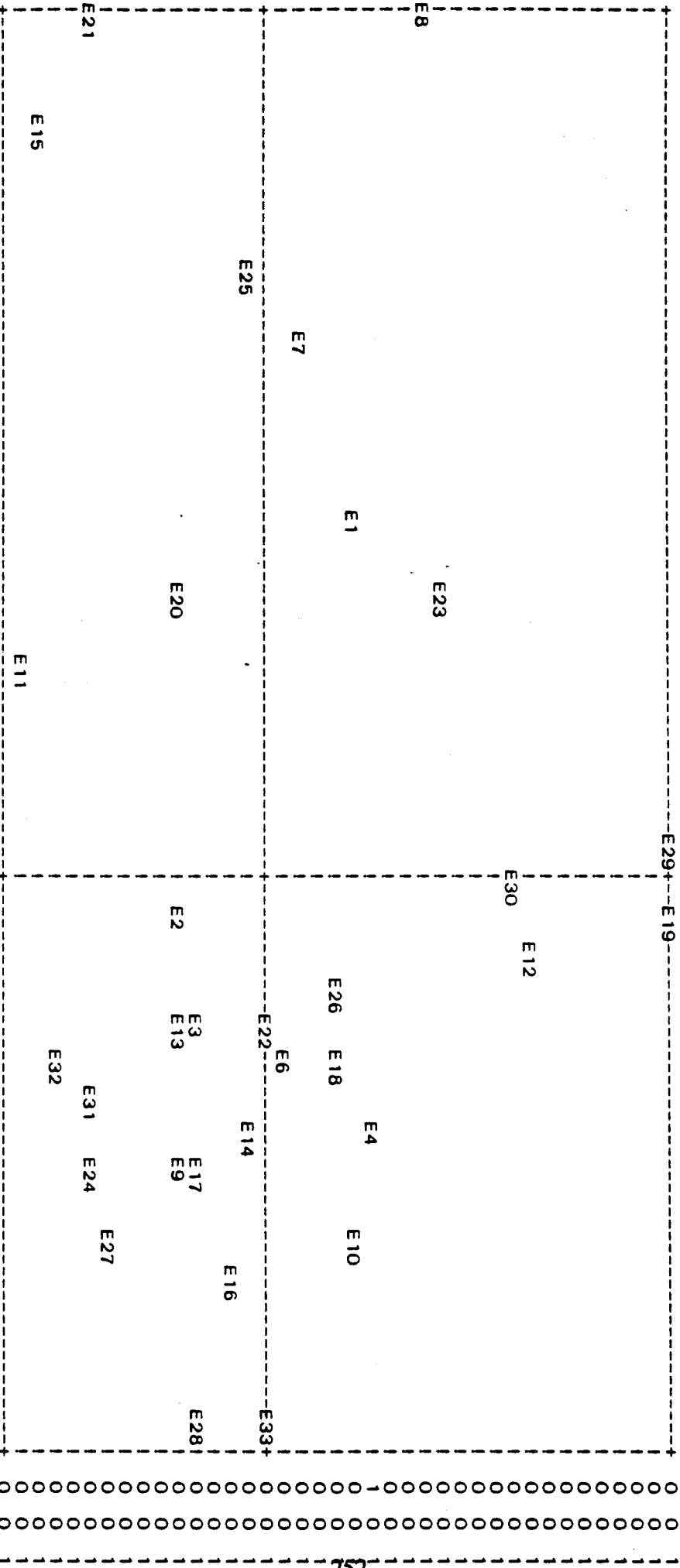
Nous constatons que pour neuf individus, la somme des cosinus carrés sur les deux premiers axes (Axe 1 et Axe 2) est supérieure à 0,50 ; ces individus sont donc bien représentés. En revanche, quelques-uns ont pour somme des valeurs inférieures à 0,3 : ils sont très mal représentés.

GRAPHIQUE VII.1
ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES



Graphique VII.2.

AXE HORIZONTAL (1)--AXE VERTICAL (2)--TITRE: analyse en composantes principales sur le tableau ENTREPRISES
 NOMBRE DE POINTS : 33



NOMBRE DE POINTS SUPERPOSES : 1
 E5 (E4)

L'interprétation devra donc surtout tenir compte des individus bien représentés.

La répartition sur le plan 1-2 présente deux caractéristiques :

- Les individus qui sont bien représentés, (c'est-à-dire dont la somme des cosinus carrés est supérieure à 0,5) forment deux groupes extrêmement séparés et en opposition par rapport à l'axe horizontal. A droite nous avons les individus 10, 16, 28 et 33 (graphique n° 2). Si nous regardons leurs perceptions de performances, nous constatons qu'elles sont bonnes. A gauche, nous trouvons les individus 08, 15, 21 et 25. Leurs perceptions de performance sont mauvaises. Nous concluons donc que cette répartition traduit bien la séparation entre deux groupes d'individus bien représentés, selon la variable expliquée : perception de la performance de la JV.
- Un grand groupe d'individus (seize individus) occupe le milieu de la zone droite du plan, ces individus ont presque tous des perceptions de performance bonnes, mais comme ils ne sont pas bien représentés dans ce plan, ce constat ne peut que nous aider à conclure que la répartition sépare effectivement les groupes selon la perception de la performance ; le groupe des bonnes perceptions à droite et le groupe des mauvaises perceptions à gauche.

II.1.3. Conclusion

L'analyse en composantes principales nous a permis d'avoir une idée d'ensemble sur la structure des variables et la répartition des individus (JVs). Si toutes les variables varient dans le même sens lorsqu'on se place dans un contexte de confiance entre les partenaires, de volonté de coopérer et/ou de processus et durée de négociation, certaines en revanche sont en opposition notamment lorsqu'on se place dans un contexte de communication entre les partenaires.

Cette méthode nous a permis aussi d'avoir une idée sur la répartition des individus (qui forment trois groupes). Cette répartition est en effet faite à partir de la variation de la variable PERF.

La limite de l'analyse en composantes principales se constate au niveau du classement des variables en termes d'impact sur la perception de la performance. Par exemple, les valeurs de vecteurs propres (tableau VII.8) qui donnent l'importance de chaque variable sont très faibles quelque soit l'axe factoriel retenu et aussi très proches, ce qui rend très difficile le classement des variables.

Ceci a donc justifié l'utilité d'une analyse discriminante.

II.2. Séparation d'individus (JVs) selon l'importance des variables : utilisation de l'analyse discriminante

II.2.1. Principe de l'analyse discriminante

Lorsqu'on souhaite étudier et comparer plusieurs groupes d'individus à l'aide d'une seule variable, on utilise l'analyse de variance, mais cette technique ne permet d'étudier qu'une seule variable à la fois.

Dans notre cas, nous disposons pour chaque observation de vingt-trois variables, il faut donc une technique d'analyse qui peut tenir compte de ce grand nombre de variables. La plus connue est celle de l'A.C.P. (par laquelle nous avons commencé) mais elle ne tient pas compte du rassemblement des observations en groupes connus à priori.

Généralement, l'analyse de variance est surtout utilisée dans une optique inférentielle, l'analyse en composante principale (A.C.P.) dans un but descriptif, l'analyse discriminante qui intègre les deux, va retenir ces deux aspects.

Les buts d'une étude de discrimination peuvent être très différents ; dans notre cas, nous retenons deux orientations : discrimination à but descriptif et discrimination à but décisionnel ("identification").

Dans la discrimination à but descriptif, on cherche à mettre en évidence le pouvoir discriminant des variables mesurées sur des individus qui forment des groupes ou classes différents. On veut s'assurer que l'ensemble des valeurs des variables considérées permet bien de discriminer, ou de séparer les différents groupes ou classes.

La discrimination à but décisionnel ou identification est la catégorie de problèmes à laquelle on se réfère le plus communément lorsqu'on parle de discrimination. Il s'agit de prendre une décision lorsqu'un individu se présente à nous, connaissant les valeurs d'un ensemble de variables mesurées sur lui et sachant (ou supposant) que cet individu appartient à plusieurs groupes ou classes définis à priori. On doit alors affecter l'individu à l'un de ces groupes (ou classes) : il s'agit en fait d'identifier la classe de l'individu.

La discrimination à but décisionnel est donc une deuxième étape, succédant nécessairement à la première étape de discrimination descriptive.

Procédures de pas à pas : échantillon de base, échantillon-test et individus anonymes

La technique de pas à pas consiste, étant donné un certain ensemble de variables mesurées sur une population d'individus, à en sélectionner successivement la meilleure, puis les deux meilleures, ensuite les trois meilleures et ainsi de suite., pour le problème considéré.

On cherchera donc successivement le sous-ensemble de variables assurant la meilleure discrimination, en adjoignant, à chaque pas, une variable supplémentaire au sous-ensemble retenu au pas précédent (notons qu'à chaque pas, on ne remettra pas en cause le sous-ensemble considéré au pas précédent). Bien entendu, la détermination de la meilleure variable à chaque pas se fait à partir des individus de l'échantillon de base.

Pourcentage de bien classés :

Après avoir défini les fonctions discriminantes à partir d'échantillons et d'individus de plusieurs groupes (ou classes), il faudra déterminer la validité de celles-ci. Le pourcentage de bien classé est un indicateur très souvent utilisé aussi bien dans ce cas mais aussi lorsqu'il s'agit d'évaluer la validité d'une méthode de discrimination pour laquelle une procédure de classement a été définie. Le principe est simple : il est évident que les différents critères discriminants revenaient à effectuer une partition de RP (8) en K régions

(8) RP désigne l'espace vectoriel des vecteurs à P composantes réelles : ainsi dans le cas de 3 variables, par exemple, on aurait des points de l'espace R^3 .

supposées correspondre aux K groupes (ou classes) définies à priori.

Cette partition étant effectuée grâce aux échantillons de chaque groupe, il est naturel de se demander dans quelle mesure les individus des différents groupes se retrouvent bien dans les régions de classement correspondantes.

Supposons que nos échantillons d'individus (pour chaque groupe) (échantillon de base) soient suffisamment grands pour que nous puissions en soustraire (au hasard) quelques individus (en général 20 % à 30 %) qui ne seront pas utilisés dans la première phase d'élaboration des régions de classement (R_1, R_2, \dots, R_K). Dès lors, pour le nouvel échantillon d'individus, que nous appellerons échantillon-test, nous pourrions à nouveau construire un tableau de classement. Ce tableau nous fournira alors des estimations de "probabilité" à posteriori d'appartenance à chacun des groupes.

Un pourcentage de bien classé, calculé à partir de l'échantillon de base pourrait donc être illusoire. C'est pour cette raison que dans les programmes utilisés en analyse discriminante, il faut prévoir la possibilité d'entrer comme données un échantillon-test en plus de l'échantillon de base. Outre ces deux échantillons (de base et test), les programmes prévoient l'introduction d'individus anonymes, c'est-à-dire, ceux que l'on veut identifier ou classer dans l'un des groupes à l'aide des critères discriminants que l'on a déterminés.

II.2.2. Application à notre base de données

II.2.2.1. Analyse préalable

Le nombre de groupes à séparer peut être soit cinq, c'est-à-dire que nous séparerons les individus selon les notes attribuées à PERF, allant de 1 à 5, soit deux, si nous regroupons tous les individus en deux groupes (les performants et les non performants, à savoir ceux qui ont les notes 1 et 2 considérés comme non performants et ceux qui ont eu 4 et 5 considérés comme performants, les individus ayant eu la note 3 seront considérés comme anonymes).

Avant de fixer le nombre, il nous paraît utile de savoir d'abord si effectivement ces groupes, (2 ou 5) présentent une ou plusieurs différence(s),

c'est-à-dire s'ils sont séparables. Nous utilisons à ce propos deux tests classiques pour vérifier l'existence de cette ou ces différence(s) entre les groupes.

Fixons d'abord deux groupes : le test F (Fisher-Snedecor) dont la valeur vaut: $*F_k = [B_k / W_k] * [(n-g) / (g-1)]$ permet de s'assurer que, pour la variable K, il existe ou non des différences entre les g groupes.

Il suffit de comparer la valeur de F_k à un seuil F $\{\alpha, g-1, n-g\}$, valeur d'un F de Fisher-Snedecor à g-1 et n-g degrés de liberté, pour un niveau de signification fixé.

Si la valeur observée F_k est supérieure à ce seuil, nous rejettons l'hypothèse que les g groupes sont confondus et en décidant ce rejet nous admettons que les groupes sont différents.

Dans notre cas : g=2 {deux groupes} ; le programme STATITCF nous donne la diagonalisation (Tableau VII.11.) dans laquelle nous lisons Pseudo F qui est la statistique connue sous le nom de T^2 de Hotelling (9). La valeur de Pseudo F est 1216,02 ; elle est largement supérieure à toutes les valeurs de F dont la plus grande est égale à 11,25 (tableau VII.10). Les deux groupes présentent donc des différences et peuvent donc être discriminés.

* B_k représente la somme des carrés des écarts de chacune des moyennes de g groupes à la moyenne générale ; à cette somme, nous associons g-1 degrés de liberté.

W_k représente la somme des carrés des écarts à l'intérieur de chaque groupe ; à cette somme nous associons n-g degrés de liberté.

On écrit $T_k = B_k + W_k$ (le modèle de l'analyse de variance) pour désigner la terminologie anglaise : T pour total ; B pour "Between" c'est-à-dire "entre groupe" que l'on contracte quelquefois en "inter", w pour "Within" c'est-à-dire à "l'intérieur des groupes" que l'on contracte quelquefois en "intra".

(9) Pour plus de détails sur cette loi, voir Tomasson R. ; Dazart M., Daudin J.J., Masson J.P. (1988), Discrimination et Classement, Masson.

Tableau VII.10

Variables	Variances Résiduelles	Ecarts-types Résiduels	F (2/30)	Probabilité (%)
X1	0.983	0.991	1.06	38.78
X2	1.187	1.089	5.88	0.45
X3	1.705	1.306	0.43	73.66
X4	1.226	1.107	1.63	21.08
X5	1.532	1.238	2.45	9.06
X6	1.890	1.375	1.28	30.70
X7	2.312	1.520	1.73	19.02
X8	2.312	1.520	0.64	60.35
X9	1.010	1.005	4.94	0.95
X10	2.717	1.648	0.97	42.67
X11	2.774	1.665	0.82	50.19
X12	1.062	1.030	7.44	0.15
X13	1.337	1.156	5.62	0.55
X14	1.260	1.123	1.29	30.24
X15	1.455	1.206	7.52	0.14
X16	1.983	1.408	1.31	29.66
X17	1.776	1.333	0.99	41.93
X18	1.002	1.001	0.77	52.74
X19	2.062	1.436	0.76	53.19
X20	1.779	1.334	1.05	39.32
X21	1.537	1.240	2.42	9.37
X22	1.290	1.136	4.64	1.22
X23	0.799	0.894	11.25	0.01

Tableau VII.11

DIAGONALISATION

- 1ère colonne : Numéro des axes discriminants
- 2ème colonne : Valeur propre (variance sur l'axe discriminant)
- 3ème colonne : Contribution à l'inertie (pourcentage expliqué par l'axe discriminant)
- 4ème colonne : Pseudo F
- 5ème colonne : Statistique de WILKS
- 6ème colonne : d.d.l. (degré de liberté)
- 7ème colonne : Probabilité (en %)
- 8ème colonne : Corrélation

Axe	Valeur propre	Inertie %	Pseudo F	WILKS	d.d.l.	Proba. %	Corrélation
1	17384.7168	99.5	1216.02	178.32	69	0.00	0.9999
2	73.1580	0.4	512.11	75.81	44	0.21	0.9865

Tableau VII.12.

Variabes	Variances Résiduelles	Ecart-types résiduels	F (4/28)	Probabilité (%)
X1	0.808	0.899	1.00	42.31
X2	1.247	1.117	4.60	0.56
X3	1.421	1.192	0.48	75.06
X4	1.348	1.161	1.95	12.96
X5	1.930	1.389	3.72	1.51
X6	2.114	1.454	1.31	29.17
X7	2.372	1.540	1.36	27.24
X8	2.301	1.517	0.55	70.10
X9	0.931	0.965	4.78	0.47
X10	2.662	1.632	0.77	55.74
X11	2.933	1.713	0.80	53.72
X12	1.082	1.040	5.83	0.16
X13	1.628	1.276	3.48	1.98
X14	1.427	1.195	1.04	40.72
X15	1.716	1.310	4.93	0.40
X16	2.273	1.508	1.17	34.67
X17	2.078	1.441	0.73	58.14
X18	0.752	0.867	0.82	52.55
X19	1.886	1.373	0.72	58.69
X20	1.759	1.326	1.18	34.28
X21	1.720	1.311	1.70	17.63
X22	1.610	1.269	4.33	0.76
X23	0.867	0.931	7.80	0.03

Tableau VII.13.

DIAGONALISATION

1ère colonne : Numéro des axes discriminants
2ème colonne : Valeur propre (variance sur l'axe discriminant)
3ème colonne : Contribution à l'inertie (pourcentage expliqué par l'axe discriminant)
4ème colonne : Pseudo F
5ème colonne : Statistique de WILKS
6ème colonne : d.d.l. (degré de liberté)
7ème colonne : Probabilité (en %)
8ème colonne : Corrélation

Axe	Valeur propre	Inertie %	Pseudo F	WILKS	d.d.l.	Proba. %	Corrélation
1	15.2460	64.9	106.77	117.26	92	3.90	0.9384
2	4.5135	19.2	31.59	67.08	66	43.98	0.8186
3	2.7073	11.5	18.95	36.35	42	71.69	0.7303
4	1.0322	4.4	7.23	12.78	20	88.7	0.5079

Fixons maintenant 5 groupes : $g=5$; le programme STATITCF nous donne la diagonalisation (tableau VII.13.) dans laquelle la valeur la plus grande de Pseudo F est égale à 106,77, elle est supérieure à la valeur la plus grande, celle de F_{23} qui est égale à 7,80 (tableau VII.12.).

Ceci nous rassure sur l'intérêt de faire une analyse discriminante. Si la valeur de Pseudo F n'avait été que très légèrement supérieure, nous aurions dû remettre en cause cet intérêt. La variable X_{23} c'est-à-dire SATI aurait sans doute contenu presque toute l'information nécessaire pour discriminer les groupes ; c'est-à-dire la variable : satisfaction des négociateurs serait presque la seule à être responsable de la perception de la performance de JVS.

Pour faire un test sur cette méthode, nous nous heurtons à une difficulté ; en effet le T^2 de Hotelling n'est valable que pour $g=2$. Ici nous devons utiliser la statistique de Wilks qui nous permet de savoir s'il existe effectivement des différences entre les groupes en déterminant la dimension de représentation de moyennes de groupes (une dimension nulle implique que tous les points moyens sont confondus et donc qu'il n'y a pas de différences : hypothèse H_0) (10).

Pour faire le premier test, c'est-à-dire vérifier l'hypothèse H_0 , il suffit de comparer L_0 à $\chi^2 [2 p (g-1)]$ c'est-à-dire L_0 à $\chi^2 \{0,05,23 -5-1\}$.

Dans le tableau VII.13, nous lisons la plus grande valeur de $L_0 = 117,26$. La valeur de $\chi^2 (0,05,92)$ est 115,34, elle est donc inférieure à la valeur de L_0 , nous rejetons l'hypothèse H_0 en concluant qu'il y a des différences entre les cinq groupes. (Le résultat est donc cohérent avec la valeur élevée du plus grand des Pseudo F (ie : 106,77). Il n'est pas utile de tester les autres hypothèses pour déterminer la dimension de représentation de moyennes de groupes puisque nous étudions la discrimination des individus et non leurs représentations. La vérification de l'hypothèse H_0 est suffisante car elle nous permet de distinguer cinq groupes.

(10) De façon plus générale, le test de l'hypothèse : $H_0 (S) = C_{s+1} = C_v = 0$ se fait à l'aide de la statistique : $L_s = -[n-1 - (p+g)/2] \ln (M_s)$ avec $M_s = (1-\Gamma_{s+1})(1-\Gamma_{s+2}) \dots (1-\Gamma_y) = M_{s-1} / (1-\Gamma_y)$ et on compare L_s à $\chi^2 \{\alpha_1 (p-s) (g-1-s)\}$ le rejet de l'hypothèse $H_0 (S)$ signifie que la dimension de représentation est supérieure à S . L'acceptation de l'hypothèse $H_0 (S)$ signifie que cette dimension est S . (voir Tomassone R., Comment interpréter les résultats d'une analyse discriminante, Institut Technique des Céréales et des Fourrages, oct. 1988, pp. 29-33.

(11) Cette valeur est trouvée en faisant une extrapolation linéaire.

II.2.2.2. Recherche des variables discriminantes

La première analyse dans le paragraphe précédent nous a montré qu'il était possible de séparer les individus en deux ou cinq groupes. Seulement vu la taille de l'échantillon, une séparation en cinq groupes ne donnera pas des résultats significatifs puisque les effectifs de groupes seront très faibles. (six individus dans le groupe ayant la note 3, douze dans le groupe ayant la note 4 et cinq dans le groupe ayant la note 5).

De ce fait, nous rejetons cette séparation pour retenir celle en deux groupes et ceci en regroupant les individus notés 1 et 2 dans le groupe des perceptions de mauvaise performance, les individus notés 4 et 5 dans le groupe de perception de bonne performance et les individus notés 3 dans un groupe à part que nous qualifions du groupe d'anonymes puisque ces individus n'ont pas exprimé une perception typée, parce que les JVs concernées étaient trop récentes ou n'avaient pas encore donné de résultats mesurables. Les résultats de cette analyse serviront à prévoir la perception de la performance des différents individus de ce groupe (ce qui exprime le principe décisionnel de l'analyse discriminante).

II.2.2.3. Echantillon de base, échantillon-test et échantillon anonyme

Le programme MAHAL 2 que nous utilisons pour la séparation de deux groupes et pour la détermination des principales variables discriminantes s'applique sur une base de données constituée d'un échantillon de base qui dans notre cas est formé de 25 individus (échantillon total auquel on soustrait les anonymes : i.e. 33-8), d'un échantillon-test tiré de l'échantillon de base et qui représente en général entre 20 % et 30 % de celui-ci. (Nous l'avons fixé à 6 individus i.e. environ 25 % de l'échantillon de base) et d'un échantillon anonyme (dans notre cas, il est formé de 8 individus, i.e. ceux ayant eu la note 3).

II.2.2.4. Variables discriminantes

Le premier essai de discrimination (12) (ou de recherche des variables les plus discriminantes) nous a donné les résultats suivants :

(12) Les résultats du premier essai sont présentés dans les tableaux 14 et 15.

- pas numéro 1 : La variable INFO avec pourcentage de bien classé : 89,47
Echantillon-test avec pourcentage de bien classé : 66,67
- pas numéro 2 : La variable PREP avec pourcentage de bien classé : 100
Echantillon-test avec pourcentage de bien classé : 66,67

La variable INFO est la principale variable dans cet essai qui différencie les deux groupes avec une probabilité de 66,67 % (d'après l'échantillon-test) que l'affectation d'un individu correspondant selon cette variable soit bonne. L'adjonction de la variable PREP (au pas numéro 2) améliore la discrimination puisque le pourcentage de bien classé atteint 100 % ; le deuxième groupe est totalement homogène (voir dans le tableau VII.15 groupe d'affectation). La probabilité d'affectation reste 66,67 %, même si elle reste constante, nous pourrions la considérer comme significative (13).

L'échantillon de base était déjà réduit et en plus nous y avons retiré un échantillon-test. Ceci rend fragile le résultat d'un essai de discrimination ; pour combler cette limite nous avons procédé à sept autres essais en changeant à chaque fois les individus de l'échantillon-test. Ceci nous a permis de vérifier si effectivement les mêmes variables discriminantes apparaissaient.

Nous résumons ci-dessous les résultats des huit essais (les résultats bruts sont présentés en annexe) :

- la variable INFO est apparue sept fois au premier pas, une fois au deuxième pas,
- la variable SATI est apparue deux fois au premier pas et une fois au deuxième pas,
- la variable INTR est apparue trois fois au deuxième pas et une fois au troisième pas,
- la variable DURE est apparue une fois au premier pas,
- la variable DEPE est apparue une fois au deuxième pas et une fois au quatrième pas,
- la variable CREA est apparue une fois au troisième pas et une fois au cinquième pas,

(13) Nous avons retenu les résultats dont les pourcentages de bien classés de l'échantillon-test sont supérieurs à 50.

Tableau VII.14.

PAS NUMERO 1

VARIABLES ENTREES : INFO

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO
6.143	-1.496

A CHAQUE PAS UN INDIVIDU EST AFFECTE :
 AU GROUPE 1 SI SA VALEUR POUR LA FONCTION
 LINEAIRE DISCRIMINANTE EST STRICTEMENT POSITIVE
 AU GROUPE 2 SI ELLE EST STRICTEMENT NEGATIVE
 PAS D'AFFECTATION SI ELLE EST NULLE

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

		GROUPE D'AFFECTATION	
		1	2
GROUPE ORIGINE	1	6	0
	2	2	11

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 89.47

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

		GROUPE D'AFFECTATION	
		1	2
GROUPE ORIGINE	1	1	1
	2	1	3

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 66.67

Tableau VII.15.

PAS NUMERO 2

VARIABLES ENTREES : INFO PREP

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

CONSTANTE	VARIABLE NUMERO :	
	INFO	PREP
5.362	-1.708	.506

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE ORIGINE	GROUPE D'AFFECTION	
	1	2
	1	6
2	0	13

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 100.00

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE ORIGINE	GROUPE D'AFFECTION	
	1	2
1	1	1
2	1	3

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 66.67

AFFECTION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON DE BASE

- la variable CONF est apparue une fois au troisième pas,
- la variable DURA est apparue une fois au deuxième pas et une fois au troisième pas

Si nous voulons tenir compte de l'ensemble des essais pour déterminer les variables les plus discriminantes, il va donc falloir étudier objectivement à la fois leur ordre d'apparition et le nombre d'apparition selon le pas. Ayant procédé à cette technique nous avons constaté que c'est la variable INFO qui vient en tête de la liste : c'est donc cette variable qui a le pouvoir le plus discriminant. Nous pouvons conclure que lors d'une négociation d'une JV la **qualité du processus d'échange de l'information est un indicateur majeur de la probabilité de performance de celle-ci.**

La variable SATI vient en deuxième position. La satisfaction des négociateurs est aussi une variable discriminante qui , avec la variable stratégie d'information, permet de préjuger la performance future de la JV.

La variable INTR est apparue trois fois au deuxième pas, elle mérite donc d'être examinée par les partenaires après les deux précédentes (INFO et SATI). La variable degré de congruence des intérêts est également un indice supplémentaire d'évaluation de la performance de la JV.

La variable DURA est apparue au premier pas, mais seulement une seule fois sur les huit essais. Ceci ne peut donc pas justifier son caractère discriminant. De ce fait nous pouvons imaginer une liste secondaire dans laquelle nous regroupons les variables qui ne sont apparues qu'une (ou peu de) fois dans les huit essais (ou qui sont apparues dans des pas décalés (i.e. au cinquième et ainsi de suite); Dans cette liste nous trouvons les variables : DURE, PREP, DURA, DEPE, CONF et CREA.

II.2.2.5. Affectation des individus anonymes selon les valeurs des variables discriminantes

Les individus anonymes (JV ayant eu la note 3 sur la perception de la performance) peuvent maintenant être affectés selon les valeurs relatives à leurs variables discriminantes dans les groupes correspondants à savoir dans le groupe de perception bonne ou mauvaise.

Dans chaque essai, le programme Mahal 2 nous a donné l'affectation et la valeur de la fonction linéaire discriminante pour les individus anonymes (le groupe d'affectation 1 est celui des mauvaises perceptions et le groupe d'affectation 2 des bonnes perceptions).

Les résultats de huit essais sont donnés dans les tableaux suivants :

Tableaux d'affectation et valeur de la fonction linéaire discriminante pour les individus anonymes

Tableau VII.16 - Essai n° 1

Numéro	Affectation	Fonction
01	2	-.528
02	2	-.528
07	1	3.853
08	1	2.186
10	1	-.583
13	1	2.218
17	2	-1.052
20	2	-1.084

Tableau VII.17 - Essai n° 2

Numéro	Affectation	Fonction
01	2	-.283
02	1	.515
07	2	-1.384
08	1	2.575
10	2	-.641
13	2	-.281
17	1	1.025
20	1	2.646

Tableau VII.18. - Essai n° 3

Numéro	Affectation	Fonction
01	1	2.986
02	2	-.347
07	1	3.030
08	1	5.929
10	1	1.462
13	1	3.286
17	1	.332
20	1	5.148

Tableau VII.19 - Essai n° 4

Numéro	Affectation	Fonction
01	2	-.126
02	1	.471
07	1	.662
08	1	1.855
10	2	-.722
13	1	.566
17	1	.375
20	1	1.067

Tableau VII.20 - Essai n° 5

Numéro	Affectation	Fonction
01	2	-.973
02	1	.937
-07	1	2.340
08	1	1.568
10	1	.135
13	2	-2.599
17	1	1.096
20	2	-2.121

Tableau VII.21 - Essai n° 6

Numéro	Affectation	Fonction
01	2	-.415
02	1	.405
07	1	2.256
08	1	3.895
10	2	-.415
13	1	.511
17	2	-1.340
20	1	.405

Tableau VII.22 - Essai n° 7

Numéro	Affectation	Fonction
01	2	-1.231
02	1	.472
07	1	.077
08	1	2.131
10	2	-.724
13	1	.093
17	1	1.164
20	1	1.317

Tableau VII.23 - Essai n° 8

Numéro	Affectation	Fonction
01	1	4.753
02	1	4.262
07	2	-2.315
08	2	-1.526
10	1	1.037
13	1	2.983
17	2	-.698
20	1	5.624

Tableau VII.24.

Tableau de synthèse : Décision d'affectation des individus à partir des 8 essais

Numero de l'individu	Affectation de l'essai 1	Affectation de l'essai 2	Affectation de l'essai 3	Affectation de l'essai 4	Affectation de l'essai 5	Affectation de l'essai 6	Affectation de l'essai 7	Affectation de l'essai 8	Probabilité d'appartenir au groupe 1 (%)	Probabilité d'appartenir au groupe 2 (%)	Décision définitive de l'affectation **
1	2*	2	1	2	2	2	2	1	25	62.5	2
2	2	1	2	1	1	1	1	1	75	25	1
7	1	2	1	1	1	1	1	2	75	25	1
8	1	1	1	1	1	1	1	2	87.5	12.5	1
10	1	2	1	2	1	2	2	1	50	50	-
13	1	2	1	1	2	1	1	1	75	25	1
17	2	1	1	1	1	2	1	2	62.5	37.5	1
20	2	1	1	1	2	1	1	1	75	25	1

* 1 et 2 sont les numéros des groupes :

1. groupe de mauvaises perceptions

2. groupe de bonnes perceptions

** La décision est prise selon l'importance de la valeur de la probabilité (à probabilité égale ; i.e 50-50, la décision n'est pas prise).

II.3. CONCLUSION

L'analyse discriminante nous a permis de déterminer les principales variables discriminantes qui sont à l'origine de la séparation des JVs selon leurs perceptions de performance. En tout neuf variables sont apparues discriminantes dont trois principales ont le plus grand pouvoir discriminant : la stratégie d'information, la satisfaction des négociateurs et le degré de congruence des intérêts.

Sur la base de notre échantillon et des analyses d'entretiens, il apparaît que connaître la valeur estimée de ces variables donne la possibilité d'évaluer pendant ou après les négociations de création de JV la future performance de celle-ci. Si un contrat de JV est conclu, il sera possible, en évaluant ces variables, d'avoir une idée préalable et avec un degré de certitude (en tout significatif dans notre modèle et notre échantillon) que la JV a de fortes probabilités – toutes choses égales par ailleurs comme des événements externes – de connaître des performances satisfaisantes ou non.

Lors-que nous examinons les principales théories sur les JVs (et les alliances) que nous avons présentées dans le chapitre II, nous constatons que les variables discriminantes que nous avons dégagées ont été mentionnées dans les principales recommandations des auteurs. Lewis, par exemple, constate que les sociétés qui font autorité en matière de JVs réussies acceptent de passer un temps parfois considérable à l'étude en commun des valeurs, des objectifs et des modes de fonctionnement de chaque partenaire, l'inverse étant également le plus souvent vrai : une connaissance mutuelle insuffisante conduit souvent à un échec de JV créé.

Parmi ces recommandations, Lewis cite (en rappelant les préconisations d'Ury et Fisher et de Fisher et Brown) que les échanges d'informations est crucial et doit précéder les présentations des "solutions" (le négociateur doit montrer que son approche n'est pas la seule qu'il puisse accepter, d'où le conseil d'"être aussi ouvert à la persuasion par l'autre que vous serez vous-même persuasif"), qu'il est important d'observer comment les objectifs et les intérêts s'accordent durant les négociations et que la valeur de l'accord ne vaut que par la satisfaction et l'engagement. Il considère également que les partenaires doivent donner une démonstration de leur motivation profonde et de leur engagement résolu vis-à-vis de la JV, les futurs partenaires devant faire preuve d'un réel intérêt pour le succès de la JV à créer.

II.3. CONCLUSION

L'analyse discriminante nous a permis de déterminer les principales variables discriminantes qui sont à l'origine de la séparation des JVs selon leurs perceptions de performance. En tout neuf variables sont apparues discriminantes dont trois principales ont le plus grand pouvoir discriminant : la stratégie d'information, la satisfaction des négociateurs et le degré de congruence des intérêts.

Sur la base de notre échantillon et des analyses d'entretiens, il apparaît que connaître la valeur estimée de ces variables donne la possibilité d'évaluer pendant ou après les négociations de création de JV la future performance de celle-ci. Si un contrat de JV est conclu, il sera possible, en évaluant ces variables, d'avoir une idée préalable et avec un degré de certitude (en tout significatif dans notre modèle et notre échantillon) que la JV a de fortes probabilités – toutes choses égales par ailleurs comme des événements externes – de connaître des performances satisfaisantes ou non.

Lorsque nous examinons les principales théories sur les JVs (et les alliances) que nous avons présentées dans le chapitre II, nous constatons que les variables discriminantes que nous avons dégagées ont été mentionnées dans les principales recommandations des auteurs. Lewis, par exemple, constate que les sociétés qui font autorité en matière de JVs réussies acceptent de passer un temps parfois considérable à l'étude en commun des valeurs, des objectifs et des modes de fonctionnement de chaque partenaire, l'inverse étant également le plus souvent vrai : une connaissance mutuelle insuffisante conduit souvent à un échec de JV créé.

Parmi ces recommandations, Lewis cite (en rappelant les préconisations d'Ury et Fisher et de Fisher et Brown) que les échanges d'informations est crucial et doit précéder les présentations des "solutions" (le négociateur doit montrer que son approche n'est pas la seule qu'il puisse accepter, d'où le conseil d'"être aussi ouvert à la persuasion par l'autre que vous serez vous-même persuasif"), qu'il est important d'observer comment les objectifs et les intérêts s'accordent durant les négociations et que la valeur de l'accord ne vaut que par la satisfaction et l'engagement. Il considère également que les partenaires doivent donner une démonstration de leur motivation profonde et de leur engagement résolu vis-à-vis de la JV, les futurs partenaires devant faire preuve d'un réel intérêt pour le succès de la JV à créer.

Nous remarquons en effet que les approches de Lewis sont centrées sur au moins quatre de nos variables, à savoir la stratégie d'information (INFO) ; la satisfaction des négociateurs (SATT) ; le degré de préparation des négociateurs (PREP) et le degré de congruence des intérêts (INTR).

Un autre auteur considéré comme une référence d'autorité en matière de JV – J.P. Killing – insiste sur le rôle capital de la confiance dans la création de ces organisations. Un troisième auteur – Koot – porte son intérêt, dans une étude d'alliance et de JV, sur l'importance donnée à la phase de pré-négociation et des premières négociations, avec tout ce que ces deux phases comportent de préparations pour les futurs partenaires. Il est clair que les approches de ces deux derniers auteurs sont directement associées aux variables de perception du climat de confiance entre les parties dès le début des négociations (CONF) et du degré de préparation des négociateurs (PREP).

Les principales variables, mentionnées par la théorie font donc partie de la liste de variables discriminantes que nous avons établie, ce qui exprime dans une large mesure la validité du modèle qui a été construit et utilisé.

Nous pouvons conclure en remarquant ainsi que les enseignements théoriques et pratiques de la modélisation élaborée et appliquée sur le terrain (deuxième partie) viennent corroborer ceux de la première partie. Ceci est un résultat important bien que nous restions conscients des limites de l'expérimentation, à savoir la sélectivité de l'échantillon, le caractère subjectif de la mesure des variables et l'approche unilatérale des entretiens puisque nous n'avons interrogé qu'un seul parent par JV. Mais la congruence des résultats avec la théorie est cependant de nature à valider les conclusions obtenues. (*)

(*) Les tableaux permettant de suivre l'analyse statistique complète ont été regroupés dans l'annexe en fin de thèse.

CONCLUSION GENERALE

En élaborant cette thèse nous avons pour ambition de remplir trois objectifs.

- 1) Il s'agissait d'abord de cerner la notion de JV en proposant une définition aussi précise que possible, en s'appuyant sur une synthèse des contributions de la recherche portant sur les spécificités des JVs dans les phénomènes d'alliances. Cette référence à la littérature devait être complétée par les enseignements pratiques tirés de cas réels.

Même si l'origine historique de la JV demeure imprécis, nous pouvons néanmoins penser que c'est à partir de la "*Limited Partnership*" que la notion de JV s'est développée. La définition que nous avons donnée dans le chapitre I repose sur trois concepts principaux, à savoir l'existence d'une mise en commun d'éléments que les créateurs ("parents") de la JV affectent à la JV créée, le caractère distinctif de cette organisation par rapport aux sociétés-mères et le degré de durabilité envisagé. A ces éléments de base il serait possible d'ajouter quelques caractéristiques complémentaires en se référant par exemple aux notions de partage de pouvoir, d'indépendance ou d'autonomie et plus particulièrement en matière d'ambition stratégique ou d'appartenance à un contexte géo-politico-économique déterminé.

Les modalités qui constituent l'aspect contractuel d'une JV sont nombreuses ; on peut identifier des centaines de clauses. Il est admis que certaines d'entre elles doivent figurer dans un accord de création, d'autres sont affaire de circonstances particulières, de jugement ou d'adaptation aux conditions locales ou culturelles.

Il existe une grande variété de situations de JV. Ceci a pu être illustré par la diversité des situations qui sont apparues dans les entretiens réalisés pour cette thèse. Cette variété de sociétés ayant créé des JVs nous a parfois amené à étendre les frontières de la définition envisagée, ouvrant ainsi la possibilité aux chercheurs et aux praticiens d'adapter une définition adéquate à leurs sujets et à leurs projets.

- 2) Cette première approche - générale - du sujet nous a permis de mieux aborder le thème central de notre étude, axé sur l'importance de la négociation dans la création de JVs jouant aussi un rôle important dans toutes les étapes de la vie de l'organisation, c'est-à-dire du fonctionnement à la terminaison.

Dans cette perspective nous nous sommes d'abord appuyé sur l'importante littérature disponible (chapitre II) et sur les enseignements "qualitatifs" empruntés aux témoignages relatifs à d'importantes négociations de JVs et aux données recueillies par voie de questionnaires ou d'entretiens lors des enquêtes directes sur le terrain.

Les études monographiques, telle que celle sur la JV entre GM et Toyota ont montré que souvent les négociations passaient par plusieurs phases ou épisodes ; souvent elles commencent par la recherche réciproque d'une définition assez large des objectifs et du contenu ; ensuite vient une phase dans laquelle les orientations générales de la JV sont concrétisées ; au cours de cette phase des négociations parallèles ou auxiliaires interviennent sur des aspects plus techniques ; on entre enfin dans la dernière phase qui se conclut éventuellement par l'accord. Nous avons également fait référence aux conclusions tirées par Killing relatives aux négociations de JVs qui ont été créées pour l'exploration et l'exploitation des fonds marins. Cette étude soulève deux points importants :

- le rôle des contacts et des pré-négociations qui constituent des phases exploratoires primordiales pour sélectionner les partenaires potentiels. Cette phase exige une grande maîtrise aussi bien dans les discussions internes au partenaire qu'aux échanges à l'extérieur de l'entreprise. Du point de vue interne, il est important qu'une impulsion soit donnée par des "champions" dans l'initialisation du projet et sa mise en oeuvre dans le démarrage.
- en second lieu l'incertitude qui caractérise le fonctionnement futur de la JV fait que si les négociations de départ concernent des situations relativement bien ciblées pour les partenaires, des événements ultérieurs ne manqueront pas de se produire qui pourront modifier sérieusement les anticipations de départ.

Nous avons aussi pu dégager quelques enseignements en termes de caractéristiques de négociations de JV à partir d'études qui abordent des problèmes plus généraux et souvent non-monographiques. C'est ainsi qu'il apparaît que les négociations qui président à la création de la JV exigent la construction d'un climat de confiance (cette donnée étant par exemple illustrée dans la JV créée entre Ciba et Corning) ; que les premiers contacts et les pré-négociations sont cruciaux pour la mise au point de l'accord et la performance future de la JV créée (cas de la plupart des JVs dans lesquelles est intervenue Dow Chemical) et enfin que la négociation doit avoir comme première fonction de clarifier ce que les partenaires entendent comme concept

de la JV et parallèlement de s'assurer que les objectifs sont compatibles (comme le montre deux expériences contrastées de la firme Levi Strauss).

- 3) La troisième orientation de notre travail était l'élaboration d'un modèle construit sur des jeux d'hypothèses préalablement posées.

Nous nous sommes inspiré d'un modèle qui abordait le sujet des JVs sans référence directe aux négociations. Nous avons donc dû l'adapter aux aspects de négociation. Nous avons identifié un ensemble de variables (sélectionnées à partir du modèle de Lorange et Roos – chapitre VI – et des apports de la théorie et de la pratique des négociations (chapitre V). Ces variables avaient comme critère de pertinence l'existence pré-supposée d'une influence (directe ou indirecte) sur la perception de la performance de la JV. Pour étayer cette recherche de pertinence nous nous sommes appuyé sur les principaux modèles de négociation (à savoir ceux de LAX et SEBENIUS, WALTON et Mc KERSIE, SAWYER et GUETZKOW et DRUCKMAN). Nous avons entrepris d'utiliser des techniques utilisées en analyse de données pour déterminer les principales variables responsables de la séparation entre perception de bonnes et mauvaises performances des JVs. Les variations de variables ont été décodées à partir des réponses aux entretiens que nous avons menés avec des responsables des entreprises ayant créé des JVs.

L'expérimentation du modèle à partir de ces données a montré que les plus importantes de ces variables sont : la qualité des stratégies d'information, la satisfaction perçue des négociateurs et le degré de congruence des intérêts réciproques. En plus de cette identification des principales variables (qui sont – dans le langage mathématique – à pouvoir discriminant) nous avons pu constater, en faisant une analyse en composantes principales (A.C.P.) que parmi les vingt-trois variables déterminées au départ, certaines se sont avérées fortement corrélées ; cette constatation est de nature à faciliter les perspectives futures de recherche dans ce domaine puisqu'il est ainsi possible de restreindre le champ des investigations à un nombre moins élevé.

Notre modèle conceptuel, ainsi réduit à neuf variables, est susceptible d'un prolongement décisionnel. En effet il n'apparaît pas impossible de pré-juger dans une certaine mesure le succès futur d'une JV en cours de création en se basant sur la qualité prédictive de notre modèle. On peut ainsi pré-classer les JVs en termes de probabilité de performances d'après les données du modèle qui se révèle ainsi à double usage : descriptif et décisionnel.

Nous devons cependant reconnaître que notre approche a des limites : il est évident, en premier lieu, qu'il n'est pas destiné à appréhender – de quelque manière que ce soit – des éléments de prospective par rapport à des changements de contexte extérieur et même internes (par exemple, une modification des intentions stratégiques, un changement des dirigeants, etc...). En second lieu notre échantillon est étroit et surtout nous n'avons pu tenir compte que des perceptions d'un seul partenaire alors qu'une JV est par définition un ensemble de plusieurs partenaires.

Mais ces limites ne nous paraissent pas pour autant rédhibitoires. La principale justification de nos conclusions est le degré frappant de convergence entre les préconisations concrètes qui peuvent être dérivées du modèle et les enseignements à la fois de la théorie et des expériences vécues : en d'autres termes non seulement la compatibilité mais encore la parfaite harmonie entre les contenus – à la fois théoriques et pratiques – de notre première et de notre deuxième partie.

En définitive nous pouvons résumer l'essentiel de notre recherche autour de quelques propositions de base.

1. les JVs sont des organisations en plein développement, susceptibles de formes très variées, et destinées à tenir compte des nouveaux contextes politico-économiques mondiaux. Elles représentent – à l'intérieur des stratégies d'alliances – une capacité d'adaptation des entreprises à ces données nouvelles : si l'extention de ces organisations "hybrides" est la caractéristique d'aujourd'hui, le problème de l'existence de cycles d'évolution reste cependant posé.
2. Les JVs sont "à la fois nécessaires et risquées", les conditions de réussite sont à la fois nombreuses, complexes, interactives et exigeantes.
3. Les négociations de création jouent un rôle non négligeable, peut-être même crucial dans la performance future de la JV envisagée. Dans ces négociations certaines "variables" (trois principalement, neuf d'une manière plus extensive) jouent un rôle prépondérant. Les négociateurs auront donc tout intérêt à préparer et conduire leurs négociations de création de JVs en tenant compte de cet enseignement étayé à la fois par la théorie et la pratique, en général, et par l'expérimentation de notre modèle, en particulier.
4. Enfin nous pouvons risquer une hypothèse additionnelle – non testée en tant que telle – mais qui pourrait ouvrir la voie à des recherches ultérieures et qui nous semblent

importantes et prometteuses. Nous avons fondé notre étude sur la différenciation des perceptions de performance de JVs créées en distinguant les performances "satisfaisante" et "non satisfaisantes", tout en admettant l'existence de difficultés méthodologiques sur cette différenciation. Mais nous n'avons pas cherché à élaborer une correspondance entre des types de JVs et des critères de performance.

Une telle correspondance serait nécessairement complexe. Une étape intermédiaire consisterait d'abord à distinguer deux grandes catégories de JVs (avec des possibilités de situation croisées). Nous proposons de faire la distinction (ébauchée dans notre étude mais non réellement explicitée) entre JVs à orientation de stratégies conjointes (JVSC) et JVS à orientation de stratégies opportunistes (JVSO). Les premières (correspondant globalement à l'approche de Jordan Lewis) reposent sur une série d'exigences (dont celles dont nous parlons dans notre modèle) qui font des négociations et du concept même de la JV envisagée une opération d'orientation coopérative.

Les secondes – de par leur caractère opportuniste – ne répondraient pas aux mêmes intentions, aux mêmes contraintes et aux mêmes exigences ; elles auraient un fondement "distributif" aussi bien dans les négociations que dans le fonctionnement.

Il serait audacieux et probablement erroné de poser comme hypothèse qu'une telle différenciation reposerait uniquement sur des différences contextuelles. Il peut y avoir des JVSO entre entreprises de même identité contextuelle [comme l'a, par exemple, montré Doz (1988 in Contractor et Lorange) à propos de la coopération entre entreprises grandes et petites en matière de technologie avancée] comme il peut y avoir de JVSC pour des entreprises n'appartenant pas au même contexte, par exemple, politico-administratif ou culturel. Goldenberg (1988) en donne des exemples dans son ouvrage (voir notre chapitre I) et notre enquête en a montré des applications incontestables (plusieurs cas ont été signalés dans le chapitre IV, par exemple avec Levi Strauss, Alfa-Laval et certaines JVs de sociétés françaises).

Quoi qu'il en soit, la différenciation entre deux grandes classes de JVs nous paraît à la fois avoir reçu un début de conceptualisation dans notre étude et surtout elle s'inscrit dans son prolongement naturel.

Menées à bien ces recherches "prolongées" apporteraient à leur tour une contribution originale – et non encore clairement explicitée – dans le domaine des connaissances – qu'elles soient théoriques ou pratiques – des JVs.

ANNEXES

ANNEXES :
QUESTIONNAIRE ET GUIDE
D'ENTRETIEN

**A Monsieur le Directeur du Développement
Responsable des Accords d'Alliances et de Coopération**

Questionnaire sur les co-entreprises (joint ventures).

- pour la préparation d'une Thèse de Doctorat en sciences de gestion par Mohsen DEBABI sous la direction de monsieur Christophe DUPONT : professeur à l'Université de Lille I.

Nous nous permettons de prendre un peu de votre temps pour effectuer une étude approfondie (niveau Doctorat en Gestion) sur un sujet d'actualité relatif aux alliances de joint-ventures "co-entreprises".

Les expériences individuelles -souvent différentes- sont nombreuses mais il manque une vue d'ensemble et des éléments de comparaison. C'est grâce à l'analyse de questionnaires appropriés et à des entretiens (sans compter la recherche approfondie de la documentation existante en français et en anglais) que nous espérons pouvoir -à l'occasion d'une Thèse de Doctorat- apporter une contribution sur ce problème.

Notre perspective est certes d'abord académique mais un objectif d'importance égale pour nous est l'aspect réaliste, concret et pratique.

Sans la participation des entreprises qui seules ont l'expérience vécue, notre travail n'aurait pas grand intérêt : c'est pourquoi nous comptons sur votre coopération.

La Thèse porte sur le thème de la pratique de la négociation que ce soit au moment de la création, du fonctionnement ou de la terminaison de la co-entreprise.

Il va sans dire que toutes les données détenues seront codées de telle manière que, sauf autorisation expresse de la société, il ne sera pas fait état de réponses directes. Celles-ci seront soit déguisées, soit surtout regroupées dans des ensembles, notamment, statistiques.

Plutôt que remplir un questionnaire, votre société préférerait peut-être accorder un entretien d'environ quarante minutes (qui consisterait à parcourir le document) ou encore d'enregistrer directement sur cassette des réponses appropriées (cette cassette vous serait remise ou effacée après collecte de l'information sous forme statistique ou codée) si tel était le cas, veuillez simplement nous le faire savoir.

Nous vous remercions de votre coopération sans laquelle notre travail risquerait d'être exclusivement théorique et n'aurait aucun intérêt pratique futur pour les entreprises.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'expression de mes salutations très distinguées.

I - RENSEIGNEMENTS DE BASE

I - 1 Données générales permettant de situer votre société

Nom

Statut juridique

Secteur d'activité

Effectif

Code APE

N° INSEE

Date de création

Chiffre d'affaire

Sans doute disposez-vous d'un dépliant ou d'un rapport d'assemblée générale dans lesquelles tous ces renseignements classiques sont déjà exposés ? Il vous suffit alors de nous adresser ce dépliant ou ce rapport (ou une photocopie de tout autre document pertinent).

I - 2 Données générales sur les co-entreprises (une ou plusieurs) dans lesquelles vous participez et à propos desquelles vous acceptez de nous fournir de l'information

Les données générales sur la (les) joint-venture(s) telles que ci-dessus (I-1) existent peut-être sous la même forme (dépliant, rapport...) que pour votre propre société. Dans ce cas, il vous suffit de nous adresser ce(s) document(s).

Outre ces données, nous aurions besoin de connaître les grandes lignes de l'organisation :

- structure du capital et son évolution
- états financiers classiques ou publics
- principaux organes de direction
- date de création de joint-venture
- durée fixée.

Y a-t-il un responsable que nous pourrions contacter par téléphone ou rencontrer pour simplifier le côté administratif ? Si oui, peut-être pourriez-vous simplement lui transmettre ce questionnaire ?

- Nom du responsable
- fonction
- Adresse
- Téléphone

II - QUESTIONNAIRE DÉTAILLÉ SUR LA OU LES CO-ENTREPRISES (JOINT VENTURES)

Cinq séries de questions constituent ce questionnaire. La première série a pour but de savoir s'il est possible de distinguer entre premiers contacts et pré-négociations ou, au contraire, si ces deux phases sont confondues.

Les quatre séries de questions qui suivent (2 à 5) ont pour but d'explorer les axes de recherche :

2 - Quelles sont les principales variables propres à une négociation conduisant à une alliance de joint-venture et comment mesurer leur degré d'importance relative ?

3 - Les négociations de joint-ventures sont-elles différentes des autres types de négociation, par exemple commerciales, et y a-t-il des spécificités propres à chaque catégorie de joint-venture ?

4 - Le climat de négociation dans le cas d'une négociation de joint-venture a-t-il de l'influence sur le fonctionnement futur de cette joint-venture ?

5 - Le contenu de l'accord du joint-venture a-t-il de l'influence sur le fonctionnement futur de cette joint-venture ?

**II - 1 PREMIERS CONTACTS ET
PRÉ-NÉGOCIATIONS**

1 - La décision de chercher un partenaire pour créer une joint-venture était-elle partie d'une volonté mûrement préparée ou s'agissait-il de profiter :

- d'opportunité exceptionnelle
- de circonstances diverses
- d'une rencontre au hasard
- autres (préciser)
- recherche systématique de partenaires possibles
- autres (préciser)

2 - quelles méthodes ont elles été employées dans la recherche de partenaire ?

à votre avis, ces méthodes sont-elles généralement suivies dans les entreprises que vous connaissez ? si-non quelle autres méthodes semblent être employées ?

3 - Pouvez-vous porter à postèriori une évaluation sur cette phase de pré-contacts et / ou de pré-négociations ?

4 - quels sont les points qui vous paraissent importants, voire cruciaux, pour nécessiter une première prise de contact avant la négociation proprement dite ?

SUITE COMMENTAIRES

THEMES

COMMENTAIRES

5 - *sur quoi ont porté les premiers entretiens ?*

6 - *quelles étaient vos préoccupations principales pendant ces premières phases ?*

7 - *Peut-on dire que l'on peut distinguer*

- toujours
- parfois
- rarement
- pas du tout

la phase de "premiers contacts" du "début des négociations" proprement dites ?

8 - *Comment définir la phase de ces "début de négociations" ou "pré-négociations" par rapport aux simples contacts ?*

9 - *Y a-t-il des cas où, pré-contacts, pré-négociations et négociations proprement dites sont réalisés simultanément ?*

si oui, avez-vous des exemples ?

10 - *La Joint-Venture signifie-t-elle automatiquement une coopération de plusieurs années, ou plutôt une étape vers une filiale commune ? autonome ? ou à participation variable ?*

II - 2 LES VARIABLES D'UNE NÉGOCIATION DE JOINT-VENTURE

Les recherches bibliographiques et documentaires nous ont permis de dégager un certain nombre de variables relatives aux négociations de joint-ventures. Afin de vérifier et confirmer la présence de ces variables dans ces négociations et de mesurer leur degré d'importance à travers de cas réels, nous vous prions, dans un premier temps, de préciser et commenter (parmi les variables dont la liste ci dessous) celles qui ont caractérisé vos négociations, et dans un deuxième temps d'ajouter celles qui ne figurent pas dans cette liste mais qui par ailleurs se sont manifestées dans vos négociations.

** Liste des variables (d'après les recherches documentaires et bibliographiques)*

- Le degré de stabilité / instabilité des buts envisagés au départ ?
- La mesure dans laquelle ces buts sont perçus par les parties connue devant être maintenus au cours de la vie de Joint-Ventures
- Le caractère personnel ou (des partenaire)
- Le sens de l'aventure
- la complémentarité des partis en tant qu'entreprises
- Le temps
- La culture
- Le risqué
- La notion de symétrie (degré d'implication : (50 %, 50 % - 49 %, 51 %...))
- Autres variables apparues dans vos négociations.

**II - 3 NÉGOCIATIONS DE JOINT-VENTURES
CARACTÉRISTIQUES ET SPÉCIFICITÉS
SELON LES CATÉGORIES
DE JOINT-VENTURES.**

1 - Dans le cas précis de la joint-venture étudiée, quelle(s) méthode(s) de négociation avez-vous suivies ?

2 - Faut-il préparer une négociation de joint-venture ou faut-il se laisser guider par les événements ? si une préparation vous semble utile, quelles sont les grandes lignes de son contenu ?

3 - La négociation a-t-elle été divisée en plusieurs phases, par exemple ?

- phase d'échange d'information
- exposé des intérêts et des enjeux respectifs
- "affichage" des premières positions
- phase d'argumentation, voir de pressions pour avancer vos intérêts
- phase de propositions : contre-propositions
- concessions / contre concessions
- esquisse de l'accord
- dernières retouches
- accord

4 - La négociation a-t-elle été d'un type :

coopératif (recherche d'intérêts communs équilibrés, conciliation, confiance, recherche d'un accord durable...)?

conflictuel (pressions - intransigeance - accord non durable)

SUITE COMMENTAIRES

THEMES

COMMENTAIRES

- Dans la mesure où l'on trouve inévitablement ces deux aspects dans toute négociation, pouvez-vous dire que dans le cas concret examiné il y a eu :

- une tendance nettement dominante
- une succession / des alternances des phase (et dans quel ordre) ?
- une évolution au cours de la négociation
- des changements brusques

5 - Aviez-vous une stratégie de négociation ?

- si oui pouvez-vous nous la décrire en quelques mots ?
- cette stratégie était-elle spécifique à votre cas de joint-venture ?
- y-a-t-il un sens de parler de stratégie de "négociation d'une joint-venture" ?

6 - Y-a-t-il eu des blocages et des impasses ?

si oui :

- sur quoi portaient-ils ?
- ceci correspond-il particulièrement aux négociations de joint-venture ?
- comment avez-vous réussi à les surmonter ?

7 - Peut-on parler de négociation type de joint-venture ou même d'un modèle de négociation à suivre dans le cas de joint-venture ?

si oui :

avez-vous un ou quelques exemples ?

si non :

pensez-vous qu'à chaque type de négociation corresponde un type de négociation ? pouvez-vous donner un ou plusieurs exemples ?

8 - La négociation a-t-elle impliqué des participants autres que les directions d'entreprise (par exemple : banques, cabinets de consultants, avocats d'affaires, représentants de l'administration...) Peut-on dire que leur rôle a été important ? pouvez-vous donner quelques exemples ?

SUITE COMMENTAIRES

**II - 4 LE CLIMAT DE NÉGOCIATION :
DANS LE CAS D'UNE NÉGOCIATION
DE JOINT-VENTURE A-T-IL DE
L'INFLUENCE SUR LE FONCTIONNEMENT
FUTUR DE CELLE-CI ?**

1 - les négociations qui ont précédé le fonctionnement de la joint-venture ont-elles été :

- longues
- dures
- compliquées
- simples / faciles...
- courtes
- autres...

2 - dans quel climat ces négociations se sont-elles déroulées ?

- très bon
- bon
- de confiance
- mauvais
- très mauvais
- de méfiance
- autres...

3 - comment les équipes de négociations sont-elles formées ?

- seul à seul (les 2 dirigeants)
- à 2 + 1 ou 2 + 2 assistants
- 2 équipes inter-fonctions
- avec arbitrage
- autres (préciser)

SUITE COMMENTAIRES

THEMES

COMMENTAIRES

3 - ce futur climat a-t-il eu de l'influence sur le fonctionnement de la joint-venture ?

si oui : dans quelle mesure ?

4 - quel rôle particulier les premiers contacts et la phase de pré-négociations jouent-ils notamment dans :

*- l'établissement d'un climat de confiance
(précisez sur quoi est basée la confiance dans ces tels contacts ?)*

- le dévoilement (ou tentative de dévoilement) des positions respectives ?

5 - quels conseils en général donneriez-vous à des négociateurs en ce qui concerne la phase des contacts, de pré-négociations, le passage aux négociations proprement dites, la conduite et la conclusion des négociations dans un climat de confiance mutuelle ?

**II - 5 LE CONTENU DE L'ACCORD DE LA
JOINT-VENTURE A-T-IL DE L'INFLUENCE
SUR LE FONCTIONNEMENT
DE CELLE-CI ?**

1 - les équipes de négociation, de part et d'autre, ont-elles eu parfois tendance à faire preuve de cynisme, faire preuve de mauvaise foi, à jouer "l'avocat du diable" ?

2 - certains problèmes délicats ont-ils été systématiquement "mis entre parenthèses" ou "occultés" quitte à laisser le temps résoudre ces difficultés envisagées -? Est-ce une bonne méthode de laisser ces questions dans l'ombre ou est-il préférable de tout mettre au clair dès le départ ?

3 - comment s'est passée la conclusion de la négociation ? y-a-t-il eu des retours en arrière des reprises de points pensés résolus auparavant.

4 - y-a-t-il eu des tentatives pour provoquer un "dernier effort", un "dernier geste" ?

5 - quelle forme contractuelle a pris l'accord (exemples : clauses très détaillées, énoncé de principes etc...)

SUITE COMMENTAIRES

THEMES

COMMENTAIRES

6 - *quelles modalités parmi les suivantes ont-elles été retenues ?*

- protocole d'intention
- accord définitivement rédigé
- accord verbal
- renvoi à des juristes
- autres...

7 - *Le contenu de l'accord comprenait-il les procédures de résolution de conflits qui peuvent apparaître lors du fonctionnement de la joint-venture ?*

si oui :

quelles ont été les méthodes choisies :

- arbitrage
- médiation
- terminaison de la joint-venture
- renégociation de certaines clauses
- autres : précisez

8 - *Avez-vous des exemples de terminaison de joint-venture ?*

- ces cas étaient-ils prévus dans l'accord ?

si oui : sous quelle forme ?



III - APPROFONDISSEMENT DE QUELQUES QUESTIONS

Pouvoirs et contrôle :

1 - considérez-vous que dans la (ou les) joint-venture(s) à laquelle vous vous référez dans ce questionnaire, les pouvoirs sont équilibrés ?

• si non :

le déséquilibre prend-il des aspects particuliers ?

• cela crée t-il des problèmes de fonctionnement ?

2 - de quelle manière la négociation a-t-elle porté sur ces problèmes d'équilibre de pouvoirs et de contrôle ?

par exemple :

- droit d'être représenté dans des organes de décision
- droit à l'information
- droit d'auditer la joint-venture
- droit de retrait et de récupération de la mise
- autres (précisez)

Différences culturelles :

1 - en quoi les différences culturelles, si elles existent dans votre alliance, ont-elles facilité ou compliqué le déroulement, les méthodes et le résultat de vos négociations ?

2 - quelles sont les principales valeurs culturelles qui doivent être connues des deux parties pour ne pas entraver le processus de négociation et celui des alliances d'une manière générale ?

3 - comment avez-vous résolu les problèmes et éventuellement les conflits relatifs à ces différences culturelles ?

SUITE COMMENTAIRES

Problème du temps dans la négociation de joint-venture

1 - avec le recul , pensez-vous que les négociations aient duré trop longtemps ? ...

si oui :

- parce que cela devient coûteux au bout d'une certaine durée ?
- parce que le temps est de toute façon précieux et qu'il faut le gérer efficacement ?
- parce que l'on peut craindre le risque de changement d'avis de la part du partenaire ?
- parce qu'une décision rapide était vitale en raison de la concurrence par d'autres acteurs ou rivaux ?
- parce qu'il y a eu phénomène d'usure et de fatigue?
- éventuellement pour d'autres raisons - lesquelles ?

2 - vous étiez-vous fixé des délais pour la conclusion de l'accord ?

si oui :

cela en a-t-il facilité la conclusion ?

**Merci pour votre
collaboration**

SUITE COMMENTAIRES

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Quel est le ou les but(s) de cette alliance ?
Pourquoi la considérez-vous comme une JV ?
2. Pourquoi n'avez-vous pas choisi une autre stratégie d'alliance ? (autre qu'une JV) ?
3. Quelles sont les méthodes que vous avez adoptées pour la recherche des partenaires ?
Y a-t-il eu des intermédiaires ?
4. Les objectifs de cette alliance sont-ils les mêmes pour vous et votre partenaire ?
5. Pouvez-vous nous parler des premiers contacts entre vous et votre partenaires ?
 - combien de contacts ?
 - quelles durées ?
6. A partir de quel moment ont commencé les négociations ?

Comment celles-ci ont été organisées ?

D'une manière générale quels aspects ont eu ces négociations ? :
 - * coopératives,
 - * conflictuelles
 - * mixtes (entre les deux)
et qu'est-ce qui les a caractérisées en terme de communication, de concessions, de persuasion, de pouvoir, de défense d'intérêt, de blocage, etc...
7. quelles étaient les clauses ou les points qui ont suscité le plus d'attention dans vos négociations ?
8. Avez-vous utilisé des tactiques (voir des méthodes) de négociations ?
9. Combien y a-t-il eu de négociations ?

10. Comment jugez-vous la nature et les résultats des négociations ? et comment -d'après vous- votre partenaire jugeait-il ceux-ci ?

11. Comment jugez-vous/ainsi que votre partenaire/ la JV, i.e;

- * en termes de performance

- * en termes de résultats

- * en termes d'avenir

**ANNEXES :
ANALYSE EN COMPOSANTES
PRINCIPALES**

NOMJ(J)	I	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO	NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS	CREA	
PJ(J)	I	1420	1290	900	1370	1320	1270	1240	1320	1130	1000	1050	1290	940	1010	1020	1160	1040	950	830	33
E1		4	4	2	4	1	4	2	4	3	1	1	4	1	2	1	1	1	3	3	1
E2		4	3	2	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	1	1
E3		5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	1	5	4	4	2	3	3	2	5	1
E4		5	5	4	5	5	4	5	5	3	2	3	5	3	4	4	3	5	3	2	1
E5		5	5	4	5	5	4	5	5	3	2	3	5	3	4	4	3	5	3	2	1
E6		2	5	4	5	5	4	2	5	3	2	3	5	3	4	4	3	5	3	2	1
E7		5	5	2	5	1	1	2	2	3	3	1	2	1	4	4	1	1	3	1	1
E8		5	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1
E9		4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	4	3	5	3	3	4	1
E10		5	5	3	5	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	3	1	1
E11		4	3	2	2	4	2	3	4	5	3	3	4	3	2	2	3	3	2	1	1
E12		5	5	1	5	5	3	3	5	3	5	3	5	1	3	4	2	4	4	5	1
E13		4	4	2	4	4	4	5	5	3	4	4	3	5	4	5	5	4	3	3	1
E14		4	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	2	5	4	3	3	1
E15		5	1	3	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
E16		5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	3	5	5	3	3	3	1
E17		5	2	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	3	2	1
E18		5	5	2	5	5	5	2	4	3	3	5	4	2	1	5	5	3	3	2	1
E19		5	5	4	5	5	5	5	5	3	1	2	2	1	1	1	1	5	4	1	1
E20		4	2	3	2	1	1	4	3	3	1	4	4	4	1	3	4	3	3	3	1
E21		2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	1	1	1
E22		2	4	3	3	5	5	4	3	3	5	3	5	2	2	3	5	3	5	3	1
E23		5	5	3	5	2	5	1	5	2	1	5	3	2	3	4	4	2	3	3	1
E24		4	4	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	2	1	1
E25		3	1	1	5	5	1	3	4	2	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1
E26		5	5	3	5	5	5	4	3	5	2	2	2	2	3	4	5	2	3	3	1
E27		5	3	2	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	1
E28		5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	1
E29		5	5	2	5	3	5	5	5	3	1	5	2	1	4	1	5	4	3	4	1
E30		3	3	3	5	5	5	2	5	3	5	5	2	2	2	2	2	3	4	3	1
E31		3	2	3	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	3	2	1
E32		5	3	5	2	5	5	5	3	5	1	5	5	5	3	5	5	1	3	1	1
E33		5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	1

NOMJ(J)	I	PROC	ACCO	DURA	SATI	PERF	
PJ(J)	I	1280	1140	1290	1100	1070	33
E1		3	4	4	4	3	1
E2		3	5	5	3	3	1
E3		3	3	5	4	5	1
E4		5	3	5	3	4	1
E5		5	3	5	3	4	1
E6		5	5	5	3	4	1
E7		3	2	5	3	3	1
E8		1	1	2	1	3	1
E9		4	3	5	4	5	1
E10		5	4	3	4	3	1
E11		2	4	4	4	4	1
E12		3	1	5	3	4	1
E13		4	5	1	4	3	1
E14		4	3	5	4	4	1
E15		2	4	5	2	2	1
E16		5	4	5	5	5	1
E17		5	5	3	4	3	1
E18		5	5	3	4	4	1
E19		5	3	1	4	1	1
E20		3	3	1	3	3	1
E21		1	3	5	1	1	1
E22		5	5	5	4	4	1
E23		4	4	4	2	1	1
E24		5	5	5	4	4	1
E25		1	1	1	1	1	1
E26		5	2	5	5	5	1
E27		3	5	5	3	4	1
E28		5	5	5	5	5	1
E29		5	1	1	1	1	1
E30		5	1	5	1	1	1
E31		4	4	3	4	2	1
E32		5	3	3	5	4	1
E33		5	5	5	5	4	1

CORRELATIONS TOTALS

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
X1	1.000																	
X2	0.463	1.000																
X3	0.193	0.273	1.000															
X4	0.173	0.558	0.023	1.000														
X5	0.066	0.322	0.187	0.596	1.000													
X6	0.378	0.688	0.431	0.483	0.414	1.000												
X7	0.347	0.332	0.225	0.414	0.720	0.436	1.000											
X8	-0.046	0.325	0.040	0.594	0.820	0.322	0.702	1.000										
X9	0.340	0.144	0.237	-0.050	0.341	0.181	0.456	0.310	1.000									
X10	-0.042	0.001	-0.386	0.426	0.590	0.055	0.363	0.511	0.197	1.000								
X11	0.216	0.264	0.209	0.297	0.541	0.592	0.569	0.533	0.208	0.338	1.000							
X12	0.091	0.392	0.191	0.314	0.626	0.452	0.379	0.527	0.245	0.531	0.329	1.000						
X13	0.118	0.192	0.351	0.102	0.511	0.433	0.619	0.345	0.530	0.416	0.363	0.684	1.000					
X14	0.021	0.123	0.139	0.356	0.345	0.204	0.527	0.421	0.201	0.336	0.086	0.421	0.614	1.000				
X15	0.169	0.217	0.220	0.169	0.547	0.419	0.419	0.279	0.287	0.455	0.512	0.574	0.644	0.367	1.000			
X16	0.142	0.329	0.171	-0.003	0.655	0.546	0.294	-0.084	0.106	-0.023	0.233	0.231	0.500	0.286	0.487	1.000		
X17	0.152	0.600	0.225	0.540	0.490	0.464	0.481	0.700	0.642	0.233	0.462	0.475	0.252	0.412	0.270	-0.002	1.000	
X18	0.316	0.652	0.443	0.310	0.280	0.599	0.107	0.223	-0.026	-0.030	0.337	0.427	0.044	-0.050	0.251	0.227	0.506	1.000
X19	0.432	0.465	-0.167	0.476	0.201	0.345	0.234	0.250	0.086	0.458	0.229	0.298	0.138	0.402	0.192	0.181	0.407	0.400
X20	0.364	0.697	0.574	0.450	0.409	0.867	0.397	0.336	0.163	-0.037	0.581	0.405	0.303	0.132	0.438	0.376	0.532	0.731
X21	0.066	0.098	0.236	-0.158	-0.105	0.192	0.018	-0.181	0.165	0.044	0.090	0.268	0.532	0.236	0.452	0.293	0.211	0.609
X22	0.045	0.252	0.034	-0.014	-0.005	0.081	-0.159	-0.117	0.225	0.282	-0.092	0.417	0.353	0.103	0.391	0.238	0.076	0.065
X23	0.427	0.453	0.387	0.047	0.464	0.455	0.528	0.194	0.602	0.213	0.328	0.423	0.639	0.150	0.694	0.427	0.251	0.358
X19	X20	X21	X22	X23														
X19	1.000																	
X20	0.207	1.000																
X21	0.004	0.176	1.000															
X22	0.189	0.107	0.402	1.000														
X23	0.144	0.476	0.464	0.281	1.000													

TABLEAU DES VALEURS PROPRES ET DES VECTEURS PROPRES

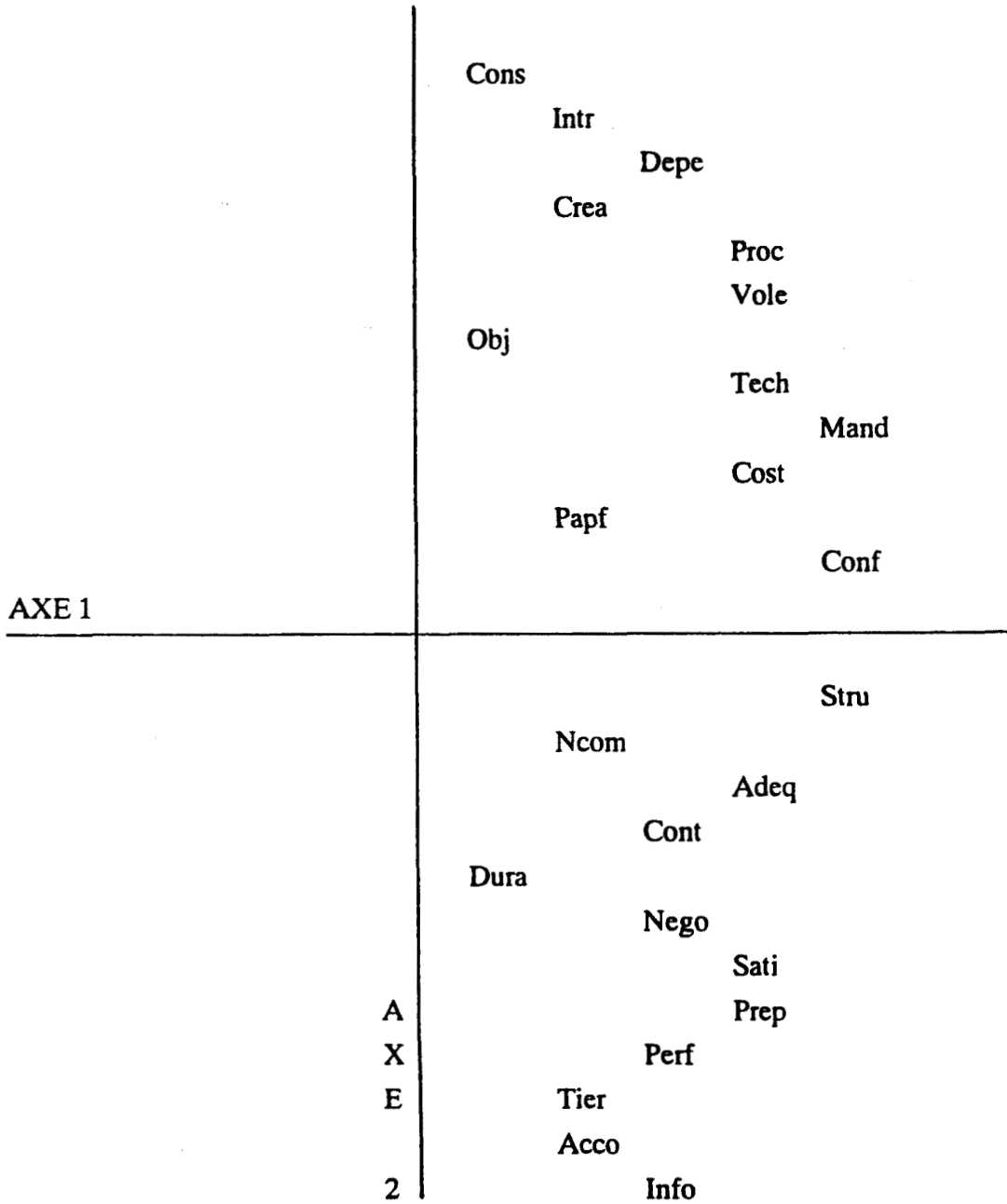
NUMERO		VAL PROPRE 1	VAL PROPRE 2	VAL PROPRE 3	VAL PROPRE 4	VAL PROPRE 5	VAL PROPRE 6
		9.17838	2.21203	1.96396	1.50344	1.32734	1.10643
OBJET	11	.07025	.15879	-.18582	.46568	-.45879	.03540
OBJET	21	.17602	.33405	-.09230	.36273	.14813	-.16025
OBJET	31	.13901	.01843	-.48187	-.09911	.03616	.13070
OBJET	41	.21448	.28492	.25209	.03297	-.03582	-.00428
OBJET	51	.26714	.00648	.15770	-.12749	.05096	.30174
OBJET	61	.25829	.17606	-.14126	-.05451	.12466	-.09773
OBJET	71	.26272	-.04321	-.01503	-.04264	-.30911	.22066
OBJET	81	.25560	.11283	.22839	-.10730	-.08287	.28448
OBJET	91	.15678	-.24666	-.16029	.38760	-.03056	.37678
OBJET	101	.18030	-.13022	.44874	-.00619	.14555	.04495
OBJET	111	.23005	.08268	-.08072	-.24384	-.08965	.15211
OBJET	121	.25018	-.11078	.13114	-.04981	.23422	.16997
OBJET	131	.23271	-.35534	-.03442	-.01756	-.17709	-.09445
OBJET	141	.17792	-.11457	.22955	.20177	-.20049	-.20661
OBJET	151	.25706	-.21644	-.01595	-.10711	-.03770	-.15323
OBJET	161	.19770	-.17679	-.12010	-.14410	-.09647	-.44366
OBJET	171	.24437	.16302	.11132	-.15027	-.11673	-.09283
OBJET	181	.15485	.35313	-.20395	-.10261	.33435	-.04768
OBJET	191	.16043	.20396	.24540	.25740	-.07410	-.37004
OBJET	201	.26683	.19262	-.23212	-.07551	.09906	-.04666
OBJET	211	.14917	-.34096	-.11679	-.09769	.15933	-.32183
OBJET	221	.07822	-.18441	.08239	.41562	.55699	.05063
OBJET	231	.23183	-.20347	-.23696	.18786	.02795	.04099

IJSUPI	QLT	POID	INR	1#F	COR	CTR	2#F	COR	CTR	3#F	COR	CTR	4#F	COR	CTR	5#F	COR	CTR	6#F	COR	CTR	
24	PERF	663	30	43	573	328	01	-342	117	01	-83	7	01	424	180	01	156	24	01	75	6	01
				43			01			01			01			01			01			01

I	J1	QLT	POID	INR1	1#F	COR	CTR1	2#F	COR	CTR1	3#F	COR	CTR1	4#F	COR	CTR1	5#F	COR	CTR1	6#F	COR	CTR1
1	OBJE	776	30	43	213	45	5	236	56	25	-260	68	35	571	326	217	-529	279	210	37	1	1
2	INTR	803	30	43	533	284	31	497	247	112	-129	17	9	445	198	132	171	29	22	-169	28	26
3	PAPF	670	30	43	421	177	19	27	1	0	-675	456	232	-122	15	10	42	2	1	137	19	17
4	DEPE	730	30	43	650	422	46	424	180	81	353	125	64	40	2	1	-41	2	1	-5	0	0
5	CONF	833	30	43	809	655	71	10	0	0	221	49	25	-156	24	16	59	3	3	317	101	91
6	VOLE	756	30	43	783	612	67	262	69	31	-198	39	20	-67	4	3	144	21	16	-103	11	10
7	STRU	822	30	43	796	634	69	-64	4	2	-21	0	0	-52	3	2	-356	127	96	232	54	49
8	MAND	846	30	43	774	600	65	168	28	13	320	102	52	-132	17	12	-95	9	7	299	90	81
9	TIER	795	30	43	475	226	25	-367	135	61	-225	50	26	475	226	150	-35	1	1	396	157	142
10	CONT	762	30	43	546	298	33	-194	38	17	629	395	20	-8	0	0	168	28	21	47	2	2
11	ADEQ	639	30	43	697	486	53	123	15	7	-113	13	7	-299	89	59	-103	11	8	160	26	23
12	INFO	744	30	43	758	574	63	-165	27	12	184	34	17	-61	4	2	270	73	55	179	32	29
13	INCOM	831	30	43	705	497	54	-528	279	126	-48	2	1	-22	0	0	-204	42	31	-99	10	9
14	PREP	585	30	43	539	291	32	-170	29	13	322	103	53	247	61	41	-231	53	40	-217	47	43
15	DURE	756	30	43	779	606	66	-322	104	47	-22	0	0	-131	17	11	-43	2	1	-161	26	23
16	NEGO	718	30	43	599	359	39	-263	69	31	-168	28	14	-177	31	21	-111	12	9	-467	218	197
17	TECH	693	30	43	740	548	60	242	59	27	156	24	12	-184	34	23	-134	18	14	-98	10	9
18	CONS	744	30	43	469	220	24	525	276	125	-286	82	42	-126	16	11	385	148	112	-50	3	2
19	CREA	705	30	43	486	236	26	303	92	42	344	118	60	316	100	66	-85	7	5	-389	152	137
20	PROC	865	30	43	808	654	71	286	82	37	-325	106	54	-93	9	6	114	13	10	-49	2	2
21	ACCO	651	30	43	452	204	22	-507	257	116	-164	27	14	-120	14	10	184	34	25	-339	115	104
22	DURA	819	30	43	237	56	6	-274	75	34	115	13	7	510	260	173	642	412	310	53	3	3
23	SATI	751	30	43	702	493	54	-303	92	41	-332	110	56	230	53	35	32	1	1	43	2	2
I	I			1000				1000			1000			1000			1000			1000		

I	I1	Q	P	I	I	1#F	COR	CTR	2#F	COR	CTR	3#F	COR	CTR	4#F	COR	CTR	5#F	COR	CTR	6#F	COR	CTR
11E1	613	30	261	-2924	434	281	756	29	81	-433	10	31	1089	60	241	1246	79	351	-168	1	11		
21E2	344	30	111	142	3	01	-887	99	111	-23	0	01	-648	53	81	610	47	91	1070	143	311		
31E3	844	30	261	1056	56	41	-627	20	51	2582	336	1031	2829	403	1611	-604	18	81	435	10	51		
41E4	451	30	141	1818	319	111	948	87	121	-247	6	11	248	6	11	-156	2	11	563	31	91		
51E5	451	30	141	1818	319	111	948	87	121	-247	6	11	248	6	11	-156	2	11	563	31	91		
61E6	460	30	231	1284	95	51	47	0	01	189	2	11	-1250	90	311	2125	260	1031	-464	12	61		
71E7	782	30	431	-4420	599	651	216	1	11	-354	4	21	2355	170	1121	528	9	61	13	0	01		
81E8	915	30	721	-6876	869	1561	1322	32	241	-682	9	71	-277	1	21	-399	3	41	-228	1	11		
91E9	490	30	231	2118	260	151	-857	42	101	-1366	108	291	560	18	61	255	4	11	1002	58	271		
101E10	936	30	171	2877	660	271	731	43	71	146	2	01	-188	3	11	-1216	118	341	-1183	112	381		
111E11	728	30	191	-1813	230	111	-2232	349	681	-121	1	01	228	4	11	4	0	01	1434	144	561		
121E12	724	30	271	402	8	11	2267	247	701	2681	345	1111	1367	90	381	768	28	131	387	7	41		
131E13	550	30	221	1085	70	41	-804	39	91	601	22	61	-998	59	201	-1283	98	381	-2096	262	1201		
141E14	522	30	141	2026	398	141	-298	9	11	453	20	31	675	44	91	384	14	31	618	37	101		
151E15	884	30	721	-6179	703	1261	-2150	85	631	-1313	32	271	1665	51	561	-356	2	31	739	10	151		
161E16	687	30	191	3130	667	321	-374	10	21	-326	7	21	132	1	01	176	2	11	-58	0	01		
171E17	551	30	181	2108	331	151	-690	35	71	-83	1	01	-1356	137	371	-746	41	131	261	5	21		
181E18	283	30	181	1173	102	51	637	30	61	-918	63	131	-842	53	141	300	7	21	-623	29	111		
191E19	802	30	371	224	2	01	3690	481	1861	-2025	145	631	-1157	47	271	-934	31	201	1645	96	741		
201E20	588	30	311	-2551	274	211	-863	31	101	-1389	81	301	-1540	100	481	-1485	93	501	-459	9	61		
211E21	928	30	841	-7164	803	1691	-1634	42	371	819	10	101	-1009	16	211	816	10	151	-1709	46	801		
221E22	738	30	291	1135	58	41	-108	1	01	-498	11	41	-1582	114	501	3387	521	2621	-852	33	201		
231E23	791	30	291	-2422	264	191	1528	105	321	-1140	59	201	1030	48	211	705	22	111	-2547	293	1781		
241E24	576	30	221	2238	306	171	-1632	163	361	1028	65	161	-449	12	41	373	9	31	591	21	101		
251E25	917	30	641	-4903	497	791	-196	1	11	3498	253	1891	-1606	53	521	-1433	42	471	1858	71	951		
261E26	451	30	201	695	32	21	516	18	41	-1457	141	331	1973	259	781	-18	0	01	-128	1	01		
271E27	791	30	291	2637	317	231	-1527	106	321	2103	202	681	268	3	11	-1101	55	281	-1531	107	641		
281E28	883	30	311	4242	771	591	-773	26	81	503	11	41	1298	72	341	-266	3	21	-43	0	01		
291E29	751	30	361	-276	3	01	3644	484	1821	156	1	01	-382	5	31	-2554	238	1491	-746	20	151		
301E30	722	30	291	-5	0	01	2152	211	631	1454	96	331	-1412	91	401	2217	224	1121	1483	100	601		
311E31	721	30	181	1557	182	81	-1619	196	361	741	41	81	-1869	262	701	-594	26	81	-425	14	51		
321E32	798	30	361	1435	75	71	-2018	149	561	-3660	490	2071	-442	7	41	-855	27	171	1175	50	381		
331E33	894	30	311	4331	810	621	-111	1	01	-672	20	71	1043	47	221	262	3	21	-575	14	91		
I	I		1000I		1000I		1000I		1000I		1000I		1000I		1000I		1000I		1000I		1000I		1000I

GRAPHIQUE VII.1
ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES



ANNEXES :
ANALYSE DISCRIMINANTE

ESSAI N° 1

ECHANTILLON TEST *****

	*	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
29	*	5.00	5.00	2.00	5.00	3.00	5.00
30	*	3.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00
33	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00
16	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
26	*	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00
09	*	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
	*	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO

29	*	5.00	5.00	3.00	1.00	5.00	2.00
30	*	2.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00

*

33	*	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00
16	*	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00
26	*	4.00	3.00	5.00	2.00	2.00	2.00
09	*	5.00	5.00	5.00	2.00	2.00	5.00

*

*

		NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS
--	--	------	------	------	------	------	------

*

29	*	1.00	4.00	1.00	5.00	4.00	3.00
30	*	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00

*

33	*	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
16	*	4.00	3.00	5.00	5.00	3.00	3.00
26	*	2.00	3.00	4.00	5.00	2.00	3.00
09	*	5.00	4.00	3.00	5.00	3.00	3.00

*

*

		CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI
--	--	------	------	------	------	------

*

29	*	4.00	5.00	1.00	1.00	1.00
30	*	3.00	5.00	1.00	5.00	1.00

*

33	*	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
16	*	3.00	5.00	4.00	5.00	5.00
26	*	3.00	5.00	2.00	5.00	5.00
09	*	1.00	4.00	3.00	5.00	4.00

ECHANTILLON ANONYME

*
*
*

OBJE INTR PAPF DEPE CONF VOLE

01	*	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00	4.00
02	*	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	5.00
07	*	5.00	5.00	2.00	2.00	1.00	1.00
08	*	5.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00
13	*	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
17	*	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00	4.00
20	*	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00

*
*
*

STRU MAND TIER CONT ADEQ INFO

01	*	2.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00
02	*	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
07	*	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00
13	*	3.00	5.00	3.00	4.00	1.00	3.00
17	*	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
20	*	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00

*
*
*

NCOM PREP DURE NEGO TECH CONS

01	*	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00
02	*	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
07	*	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00
10	*	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
13	*	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00
17	*	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
20	*	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00

*
*
*

CREA PROC ACCO DURA SATI

01	*	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
02	*	1.00	3.00	5.00	5.00	3.00
07	*	1.00	3.00	2.00	5.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
10	*	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
13	*	3.00	4.00	5.00	1.00	4.00
17	*	2.00	5.00	5.00	3.00	4.00
20	*	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00

MOYENNES ET ECART-TYPES

=====

(LA DERNIERE COLONNE CONTIENT LA MOYENNE GLOBALE)

VARIABLE	GROUPE 1		GROUPE 2		MOY.
	MOY.	E.T.	MOY.	E.T.	
OBJE	3.8333	1.2134	4.3077	1.0659	4.1579
INTR	2.6667	1.6997	4.3846	.8356	3.8421
PAPF	2.5000	1.1180	2.6154	1.2733	2.5789
DEPE	3.8333	1.3437	4.3077	1.1358	4.1579
CONF	3.1667	1.8634	4.9231	.2665	4.3684
VOLE	2.8333	1.8634	4.2308	.9730	3.7895
STRU	2.6667	1.7951	4.2308	1.0491	3.7368
MAND	2.8333	1.8634	4.4615	.7458	3.9474
TIER	2.6667	1.2472	3.8462	.9484	3.4737
CONT	2.0000	1.4142	3.6154	1.4432	3.1053
ADEQ	2.0000	1.5275	3.6923	1.2016	3.1579
INFO	2.3333	1.1055	4.8462	.3608	4.0526
NCOM	1.6667	1.1055	3.3846	1.2114	2.8421
PREP	2.6667	1.2472	3.3077	1.1358	3.1053
DURE	1.6667	1.4907	3.9231	1.0714	3.2105
NEGO	2.6667	1.6997	3.7692	1.0491	3.4211
TECH	2.3333	1.5986	3.6923	1.1358	3.2632
CONS	2.1667	1.2134	2.9231	.8285	2.6842
CREA	1.6667	.7454	2.7692	1.4756	2.4211
PROC	2.8333	1.5723	4.2308	1.0491	3.7895
ACCO	3.1667	1.0672	3.8462	1.2308	3.6316
DURA	3.1667	1.6750	4.6154	.7378	4.1579
SATI	2.3333	1.2472	3.7692	.6966	3.3158

*****:

PAS NUMERO 1

VARIABLES ENTREES : INFO

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO
5.537	-1.366

A CHAQUE PAS UN INDIVIDU EST AFFECTE :
AU GROUPE 1 SI SA VALEUR POUR LA FONCTION
LINEAIRE DISCRIMINANTE EST STRICTEMENT POSITIVE
AU GROUPE 2 SI ELLE EST STRICTEMENT NEGATIVE
PAS D'AFFECTATION SI ELLE EST NULLE

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTATION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	6	0

2 2 11

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 89.47

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 1 1

2 1 3

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 66.67

PAS NUMERO 2

VARIABLES ENTrees : INFO PREP

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	PREP
4.900	-1.635	.556

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	6	0
2	0	13

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 100.00

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

 GROUPE D'AFFECTION

 1 2

GROUPE ORIGINE

 1 1 1

 2 1 3

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 66.67

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
21	1	4.376
31	1	1.139
15	1	4.376
25	1	1.662
19	1	2.186
23	1	1.662

GROUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
12	2	-1.607
27	2	-.496
32	2	-1.607
4	2	-1.052
6	2	-1.052
28	2	-.496
03	2	-1.052
05	2	-1.052
11	2	-.528
14	2	-1.607
18	2	-1.084
22	2	-2.163
24	2	-1.607

VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
 POUR LES MOYENNES DES GROUPES

GROUPE 1 : 2.567
 GROUPE 2 : -1.185

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON TEST

GRUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
29	1	3.853
30	2	-2.163

GRUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
33	2	-1.052
16	2	-1.607
26	1	3.297
09	2	-1.052

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS ANONYMES

NUMERO	AFFECTATION	FONCTION
01	2	-.528
02	2	-.528
07	1	3.853
08	1	2.186
10	1	.583
13	1	2.218
17	2	-1.052
20	2	-1.084

1FIN NORMALE DU PROGRAMME MAHAL2

PLACE MEMOIRE DEMANDEE : 10000
PLACE MEMOIRE UTILISEE : 1046

ESSAI N° 2

ECHANTILLON TEST

	*						
	*	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
	*						

25	*	3.00	1.00	1.00	5.00	5.00	1.00
19	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00
	*						

09	*	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
12	*	5.00	5.00	1.00	5.00	5.00	3.00
27	*	5.00	3.00	2.00	5.00	5.00	5.00
32	*	5.00	3.00	5.00	2.00	5.00	5.00
	*						
	*	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO
	*						

25	*	3.00	4.00	2.00	4.00	1.00	3.00
19	*	5.00	5.00	3.00	1.00	5.00	2.00

09	*	5.00	5.00	5.00	2.00	2.00	5.00
12	*	3.00	5.00	3.00	5.00	3.00	5.00
27	*	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
32	*	5.00	3.00	5.00	1.00	5.00	5.00

	*	NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS

25	*	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00
19	*	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	4.00

09	*	5.00	4.00	3.00	5.00	3.00	3.00
12	*	1.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00
27	*	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	2.00
32	*	5.00	3.00	5.00	5.00	1.00	3.00

	*	CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI	

25	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
19	*	2.00	5.00	3.00	1.00	4.00	

09	*	1.00	4.00	3.00	5.00	4.00	
12	*	5.00	3.00	1.00	5.00	3.00	
27	*	5.00	3.00	5.00	5.00	3.00	
32	*	1.00	5.00	3.00	3.00	5.00	

ECHANTILLON ANONYME

		OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
01	*	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00	4.00
02	*	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	5.00
07	*	5.00	5.00	2.00	2.00	1.00	1.00
08	*	5.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00
13	*	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
17	*	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00	4.00
20	*	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00

		STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO
01	*	2.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00
02	*	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
07	*	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00
13	*	3.00	5.00	3.00	4.00	1.00	3.00
17	*	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
20	*	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00

		NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS
01	*	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00
02	*	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
07	*	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00
10	*	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
13	*	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00
17	*	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
20	*	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00

		CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI
--	--	------	------	------	------	------

01	*	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
02	*	1.00	3.00	5.00	5.00	3.00
07	*	1.00	3.00	2.00	5.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
10	*	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
13	*	3.00	4.00	5.00	1.00	4.00
17	*	2.00	5.00	5.00	3.00	4.00
20	*	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00

1MOYENNES ET ECART-TYPES

=====

(LA DERNIERE COLONNE CONTIENT LA MOYENNE GLOBALE)

VARIABLE	GROUPE 1		GROUPE 2		MOY.
	MOY.	E.T.	MOY.	E.T.	
OBJE	3.8333	1.2134	4.3077	1.0659	4.1579
INTR	3.0000	1.5275	4.6923	.6057	4.1579
PAPF	2.5000	.7638	2.8462	1.0987	2.7368
DEPE	3.8333	1.3437	4.5385	.9295	4.3158
CONF	2.8333	1.6750	4.9231	.2665	4.2632
VOLE	3.5000	1.8028	4.3077	.9102	4.0526
STRU	2.5000	1.8028	4.3077	.9911	3.7368
MAND	3.0000	2.0000	4.5385	.7458	4.0526
TIER	2.8333	1.2134	3.9231	.9166	3.5789
CONT	2.1667	1.6750	3.6154	1.2733	3.1579
ADEQ	2.6667	1.7951	3.6154	1.2733	3.3158
INFO	2.6667	1.4907	4.6154	.8356	4.0000
NCOM	1.8333	1.0672	3.3077	.9102	2.8421
PREP	3.0000	1.1547	3.2308	1.0491	3.1579
DURE	1.8333	1.4625	3.9231	1.0714	3.2632
NEGO	3.5000	1.5000	4.0000	.9608	3.8421
TECH	2.5000	1.2583	3.6923	.9911	3.3158
CONS	2.5000	1.1180	3.0000	.7845	2.8421
CREA	2.3333	1.1055	2.7692	1.2499	2.6316
PROC	3.5000	1.5000	4.5385	.9295	4.2105
ACCO	2.8333	1.3437	4.0000	1.0377	3.6316
DURA	3.8333	1.4625	4.7692	.5756	4.4737
SATI	1.8333	1.0672	4.0769	.7298	3.3684

PAS NUMERO 1

VARIABLES ENTREES : SATI

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE SATI

4.172 -1.238

A CHAQUE PAS UN INDIVIDU EST AFFECTE :
AU GROUPE 1 SI SA VALEUR POUR LA FONCTION
LINEAIRE DISCRIMINANTE EST STRICTEMENT POSITIVE
AU GROUPE 2 SI ELLE EST STRICTEMENT NEGATIVE
PAS D'AFFECTATION SI ELLE EST NULLE

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTATION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 5 1

2 3 10

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 78.95

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 1 1

2 2 2

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 50.00

*****:

PAS NUMERO 2

VARIABLES ENTREES : SATI INTR

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	SATI	INTR
5.996	-1.002	-.630

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GRUPE D'AFFECTION

	1	2
GRUPE ORIGINE		
1	6	0
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 1 1

2 1 3

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 66.67

PAS NUMERO 3

VARIABLES ENTREES : SATI INTR CREA

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	SATI	INTR	CREA
5.862	-1.030	-.949	.591

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	6	0
2	0	13

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 100.00

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

		1	2
GROUPE ORIGINE	1	1	1
	2	2	2

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 50.00

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
 POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
21	1	3.524
31	1	1.025

15	1	3.443
23	1	.828
29	1	2.449
30	1	3.757

INDIVIDU	AFFECTATION	FONCTION
4	2	-.793
6	2	-.793
26	2	-2.262
28	2	-1.672
03	2	-.051
05	2	-.793
11	2	-.515
14	2	-1.232
18	2	-1.823
22	2	-.283
24	2	-1.465
33	2	-1.081
16	2	-2.262

VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES MOYENNES DES GROUPES

GROUPE 1 : 2.504
GROUPE 2 : -1.156

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON TEST

GRUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
25	1	4.473
19	2	-1.823

GRUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
09	2	-2.414
12	1	.979
27	1	2.878
32	2	-1.546

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
 POUR LES INDIVIDUS ANONYMES

NUMERO	AFFECTATION	FONCTION
01	2	-.283
02	1	.515
07	2	-1.384
08	1	2.575
10	2	-.641
13	2	-.283
17	1	1.025
20	1	2.646

FIN NORMALE DU PROGRAMME MAHAL2
 PLACE MEMOIRE DEMANDEE : 10000
 PLACE MEMOIRE UTILISEE : 1046

ESSAI N° 3

ECHANTILLON TEST

	*						
	*	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
	*						
21	*	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00
24	*	4.00	4.00	1.00	5.00	5.00	5.00
	*						
4	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
11	*	4.00	3.00	2.00	2.00	4.00	2.00
16	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
18	*	5.00	5.00	2.00	5.00	5.00	5.00
	*						
	*	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO
	*						

21	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
24	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00

4	*	5.00	5.00	3.00	2.00	3.00	5.00
11	*	3.00	4.00	5.00	3.00	3.00	4.00
16	*	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00
18	*	3.00	4.00	3.00	3.00	5.00	4.00

	*	NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS

21	*	1.00	2.00	1.00	4.00	1.00	1.00
24	*	4.00	3.00	5.00	4.00	3.00	2.00

4	*	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00	3.00
11	*	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00
16	*	4.00	3.00	5.00	5.00	3.00	3.00
18	*	2.00	1.00	5.00	5.00	3.00	3.00

	*	CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI	

21	*	1.00	1.00	3.00	5.00	1.00	
24	*	1.00	5.00	5.00	5.00	4.00	

4	*	2.00	5.00	3.00	5.00	3.00	
11	*	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	
16	*	3.00	5.00	4.00	5.00	5.00	
18	*	2.00	5.00	5.00	3.00	4.00	

CHANTILLON ANONYME

		OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
01	*	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00	4.00
02	*	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	5.00
07	*	5.00	5.00	2.00	2.00	1.00	1.00
08	*	5.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00
13	*	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
17	*	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00	4.00
20	*	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00

		STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO
01	*	2.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00
02	*	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
07	*	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00
13	*	3.00	5.00	3.00	4.00	1.00	3.00
17	*	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
20	*	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00

		NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS
01	*	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00
02	*	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
07	*	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00
10	*	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
13	*	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00
17	*	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
20	*	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00

		CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI
--	--	------	------	------	------	------

01	*	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
02	*	1.00	3.00	5.00	5.00	3.00
07	*	1.00	3.00	2.00	5.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
10	*	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
13	*	3.00	4.00	5.00	1.00	4.00
17	*	2.00	5.00	5.00	3.00	4.00
20	*	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00

MOYENNES ET ECART-TYPES
=====

(LA DERNIERE COLONNE CONTIENT LA MOYENNE GLOBALE)

VARIABLE	GROUPE 1		GROUPE 2		MOY.
	MOY.	E.T.	MOY.	E.T.	
OBJE	4.3333	.9428	4.2308	1.1200	4.2632
INTR	3.1667	1.8634	4.4615	.8427	4.0526
PAPF	2.6667	.9428	3.0769	1.2686	2.9474
DEPE	4.3333	1.1055	4.5385	.9295	4.4737
CONF	3.5000	1.6073	5.0000	.0000	4.5263
VOLE	3.5000	1.8028	4.5385	.7458	4.2105
STRU	3.3333	1.7951	4.2308	1.1200	3.9474
MAND	3.5000	1.8028	4.4615	.8427	4.1579
TIER	3.0000	1.0000	4.0000	.9608	3.6842
CONT	2.0000	1.4142	3.6154	1.4956	3.1053
ADEQ	2.6667	1.7951	3.5385	1.3368	3.2632
INFO	2.5000	.9574	4.7692	.7994	4.0526
NCOM	1.6667	1.1055	3.4615	1.3368	2.8947
PREP	3.0000	1.2910	3.5385	.9295	3.3684
DURE	1.6667	1.4907	3.6923	1.1358	3.0526
NEGO	2.8333	1.8634	3.9231	1.2065	3.5789
TECH	2.8333	1.5723	3.5385	1.1513	3.3158
CONS	2.5000	1.1180	3.2308	.7994	3.0000
CREA	2.1667	1.0672	3.2308	1.4226	2.8947
PROC	3.5000	1.5000	4.3846	.8356	4.1053
ACCO	2.8333	1.3437	3.3846	1.4432	3.2105
DURA	2.5000	1.6073	4.8462	.5329	4.1053
SATI	2.3333	1.2472	3.7692	1.1200	3.3158

PAS NUMERO 1

VARIABLES ENTREES : INFO

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE INFO

5.000 -1.234

A CHAQUE PAS UN INDIVIDU EST AFFECTE :
AU GROUPE 1 SI SA VALEUR POUR LA FONCTION
LINEAIRE DISCRIMINANTE EST STRICTEMENT POSITIVE
AU GROUPE 2 SI ELLE EST STRICTEMENT NEGATIVE
PAS D'AFFECTATION SI ELLE EST NULLE

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTATION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 6 0

2 1 12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

 GROUPE D'AFFECTION

 1 2

GROUPE ORIGINE

1 1 1

2 2 2

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 50.00

PAS NUMERO 2

VARIABLES ENTrees : INFO DURA

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DURA
6.182	-.859	-.658

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	6	0
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GRUPE D'AFFECTION

	1	2
GRUPE ORIGINE		
1	1	1
2	2	2

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 50.00

PAS NUMERO 3

VARIABLES ENTREES : INFO DURA CONF

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DURA	CONF
8.488	-.264	-.882	-.839

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

GROUPE ORIGINE	GROUPE D'AFFECTION	
	1	2
1	6	0
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

 GROUPE D'AFFECTION

 1 2

GROUPE ORIGINE

 1 1 1

 2 2 2

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 50.00

PAS NUMERO 4

VARIABLES ENTrees : INFO DURA CONF TIER

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DURA	CONF	TIER
9.251	-.382	-.721	-.748	-.369

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTATION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	6	0
2	0	13

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 100.00

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	1	1
2	2	2

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 50.00

**AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON DE BASE**

GROUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
15	1	2.675
31	1	.714
29	1	4.416
23	1	2.989
25	1	2.906
19	1	2.920

GRUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
27	2	-1.109
03	2	-1.846
26	2	-.699
14	2	-1.846
22	2	-1.109
09	2	-1.846
30	2	-1.109
12	2	-1.109
32	2	-.405
6	2	-1.109
28	2	-1.846
05	2	-1.109
33	2	-1.478

VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES MOYENNES DES GROUPES

GRUPE 1 : 2.770
GRUPE 2 : -1.279

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON TEST

GRUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
21	1	4.149
24	2	-1.478

GRUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
4	2	-1.109
11	1	.005
16	2	-1.109
18	1	.714

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS ANONYMES

NUMERO	AFFECTATION	FONCTION
01	1	2.986
02	2	-.347
07	1	3.030
08	1	5.929
10	1	1.462
13	1	3.286
17	1	.332
20	1	5.148

1FIN NORMALE DU PROGRAMME MAHAL2

PLACE MEMOIRE DEMANDEE : 10000

PLACE MEMOIRE UTILISEE : 1046

ESSAI N° 4

ECHANTILLON TEST

	*	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
29	*	5.00	5.00	2.00	5.00	3.00	5.00
23	*	5.00	5.00	3.00	5.00	2.00	5.00
22	*	2.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00
09	*	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
14	*	4.00	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00
16	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
	*	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO

	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
01	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00	4.00
02	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	5.00
07	5.00	5.00	2.00	2.00	1.00	1.00
08	5.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00
10	5.00	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00
13	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
17	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00	4.00
20	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00

	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO
01	2.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00
02	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
07	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00
08	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
10	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00
13	3.00	5.00	3.00	4.00	1.00	3.00
17	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
20	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00

	NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS
01	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00
02	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
07	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	3.00
08	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00
10	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
13	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00
17	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
20	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00

	CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI
--	------	------	------	------	------

01	*	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
02	*	1.00	3.00	5.00	5.00	3.00
07	*	1.00	3.00	2.00	5.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
10	*	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
13	*	3.00	4.00	5.00	1.00	4.00
17	*	2.00	5.00	5.00	3.00	4.00
20	*	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00

MOYENNES ET ECART-TYPES

(LA DERNIERE COLONNE CONTIENT LA MOYENNE GLOBALE)

VARIABLE	GROUPE 1		GROUPE 2		MOY.
	MOY.	E.T.	MOY.	E.T.	
OBJE	3.6667	1.1055	4.5385	.9295	4.2632
INTR	2.5000	1.5000	4.3846	.9231	3.7895
PAPF	2.1667	1.2134	2.9231	1.2065	2.6842
DEPE	3.8333	1.3437	4.5385	1.0824	4.3158
CONF	3.6667	1.8856	4.9231	.2665	4.5263
VOLE	2.8333	1.8634	4.2308	.9730	3.7895
STRU	3.3333	1.7951	4.0000	1.1767	3.7895
MAND	3.5000	1.8028	4.4615	.7458	4.1579
TIER	3.0000	1.2910	3.8462	.9484	3.5789
CONT	2.6667	1.6997	3.3846	1.4432	3.1579
ADEQ	2.6667	1.7951	3.6923	1.3234	3.3684
INFO	2.6667	1.4907	4.6154	.8356	4.0000
NCOM	2.0000	1.4142	3.2308	1.2499	2.8421
PREP	2.6667	1.2472	3.3846	1.1461	3.1579
DURE	2.3333	1.8856	4.0000	1.0377	3.4737
NEGO	2.6667	1.6997	3.6154	1.1461	3.3158
TECH	2.5000	1.6073	3.6154	1.2114	3.2632
CONS	2.0000	1.1547	3.0000	.6794	2.6842
CREA	1.3333	.4714	3.0769	1.4916	2.5263
PROC	3.0000	1.7321	4.3077	1.0659	3.8947
ACCO	3.3333	1.2472	3.4615	1.4473	3.4211
DURA	3.3333	1.7951	4.6154	.7378	4.2105
SATI	2.6667	1.3744	3.6923	1.1358	3.3684

PAS NUMERO 1

VARIABLES ENTREES : INFO

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO
3.897	-.974

A CHAQUE PAS UN INDIVIDU EST AFFECTE :
AU GROUPE 1 SI SA VALEUR POUR LA FONCTION
LINEAIRE DISCRIMINANTE EST STRICTEMENT POSITIVE
AU GROUPE 2 SI ELLE EST STRICTEMENT NEGATIVE
PAS D'AFFECTATION SI ELLE EST NULLE

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

		GROUPE D'AFFECTATION	
		1	2
GROUPE ORIGINE			
	1	4	1

PAS NUMERO 2

VARIABLES ENTREES : INFO INTR

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR
5.027	-.692	-.596

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GRUPE D'AFFECTION

	1	2
GRUPE ORIGINE		
1	5	1
2	2	11

20

1

1.067

PAS NUMERO 3

VARIABLES ENTrees : INFO INTR MAND

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND
3.987	-1.329	-.908	1.147

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GRUPE D'AFFECTATION

	1	2
--	---	---

GRUPE ORIGINE

1	5	1
2	3	10

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 78.95

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE ORIGINE	GROUPE D'AFFECTATION	
	1	2
1	1	1
2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 4

VARIABLES ENTREES : INFO INTR MAND ACCO

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND	ACCO
3.065	-1.441	-.977	1.271	.327

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GRUPE D'AFFECTION

	1	2
GRUPE ORIGINE		
1	5	1
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 89.47

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	1	1
2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 5

VARIABLES ENTREES : INFO INTR MAND ACCO CREA

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND	ACCO	CREA
3.126	-1.357	-.876	1.259	.298	-.251

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

GROUPE ORIGINE	GROUPE D'AFFECTION	
	1	2
1	6	0
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	1	1
2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 6

VARIABLES ENTREES : INFO INTR MAND ACCO CREA PAPF

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND	ACCO	CREA	PAPF
3.614	-1.311	-.778	1.233	.319	-.335	-.297

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

GROUPE ORIGINE	GROUPE D'AFFECTION	
	1	2
1	6	0
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	1	1
2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 7

VARIABLES ENTREES : INFO INTR MAND ACCO CREA PAFP STRU

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND	ACCO	CREA	PAPF
3.656	-1.321	-.786	1.061	.266	-.378	-.378

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 84.21

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

		GROUPE D'AFFECTION	
		1	2
GROUPE ORIGINE	1	1	1
	2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

LE POURCENTAGE DE L' ECHANTILLON DE BASE DECROIT AU PAS SUIVANT

GRUPE D'AFFECTION

1 2

GRUPE ORIGINE

1	1	1
2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 8

VARIABLES ENTREES : INFO INTR MAND ACCO CREA PAFP STRU CONF

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND	ACCO	CREA	PAPF
4.536	-1.186	-.728	1.438	.137	-.410	-.346

VARIABLE NUMERO :

STRU	CONF
.520	-.771

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	6	0
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

		1	2
GROUPE ORIGINE			
1		1	1
2		0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 9

VARIABLES ENTREES : INFO INTR MAND ACCO CREA PAPF STRU CONF
 PROC

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND	ACCO	CREA	PAPF
5.192	-1.206	-1.008	1.464	.053	-.329	-.653

VARIABLE NUMERO :

STRU	CONF	PROC
.547	-1.045	.621

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

GROUPE ORIGINE	GROUPE D'AFFECTION	
	1	2
1	6	0
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	1	1
2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 10

VARIABLES ENTREES : INFO INTR MAND ACCO CREA PAPF STRU CONF

PROC CONT

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND	ACCO	CREA	PAPF
6.993	-.907	-1.806	2.016	.120	.274	-1.622

VARIABLE NUMERO :

STRU	CONF	PROC	CONT
.509	-1.051	1.218	-1.128

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	6	0

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
24	2	-.817
21	1	3.143
31	1	1.067
15	1	3.739
25	1	2.356
19	1	.662

GROUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
30	2	-.221
03	2	-1.414
26	1	.662
12	2	-1.414
27	2	-.221
32	2	-.221
4	2	-1.414
6	2	-1.414
28	2	-1.414
05	2	-1.414
11	1	.471
18	2	-.722
33	2	-1.414

VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES MOYENNES DES GROUPES

GROUPE 1 : 1.692
GROUPE 2 : -.781

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON TEST

GRUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
29	1	.662
23	2	-.030

GRUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
22	2	-.817
09	2	-1.414
14	2	-1.414
16	2	-1.414

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS ANONYMES

NUMERO	AFFECTATION	FONCTION
01	2	-.126
02	1	.471
07	1	.662
08	1	1.855
10	2	-.722
13	1	.566
17	1	.375

ESSAI N° 5

ECHANTILLON TEST *****

	*	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
	*						
31	*	3.00	2.00	3.00	4.00	5.00	4.00
15	*	5.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00
	*						
27	*	5.00	3.00	2.00	5.00	5.00	5.00
03	*	5.00	5.00	1.00	5.00	5.00	3.00
26	*	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00
14	*	4.00	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00
	*						
	*	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO
	*						

31	*	5.00	5.00	3.00	4.00	3.00	4.00
15	*	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00

27	*	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
03	*	5.00	5.00	5.00	5.00	1.00	5.00
26	*	4.00	3.00	5.00	2.00	2.00	2.00
14	*	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00

	*	NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS

31	*	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00
15	*	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00

27	*	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	2.00
03	*	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00
26	*	2.00	3.00	4.00	5.00	2.00	3.00
14	*	4.00	3.00	2.00	5.00	4.00	3.00

	*	CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI	

31	*	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	
15	*	1.00	2.00	4.00	5.00	2.00	

27	*	5.00	3.00	5.00	5.00	3.00	
03	*	5.00	3.00	3.00	5.00	4.00	
26	*	3.00	5.00	2.00	5.00	5.00	
14	*	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	

ECHANTILLON ANONYME

		OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
01	*	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00	4.00
02	*	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	5.00
07	*	5.00	5.00	2.00	2.00	1.00	1.00
08	*	5.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00
13	*	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
17	*	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00	4.00
20	*	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00

		STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO
01	*	2.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00
02	*	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
07	*	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00
13	*	3.00	5.00	3.00	4.00	1.00	3.00
17	*	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
20	*	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00

		NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS
01	*	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00
02	*	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
07	*	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00
10	*	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
13	*	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00
17	*	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
20	*	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00

		CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI
--	--	------	------	------	------	------

01	*	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
02	*	1.00	3.00	5.00	5.00	3.00
07	*	1.00	3.00	2.00	5.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
10	*	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
13	*	3.00	4.00	5.00	1.00	4.00
17	*	2.00	5.00	5.00	3.00	4.00
20	*	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00

MOYENNES ET ECART-TYPES

=====

(LA DERNIERE COLONNE CONTIENT LA MOYENNE GLOBALE)

VARIABLE	GROUPE 1		GROUPE 2		MOY.
	MOY.	E.T.	MOY.	E.T.	
OBJE	4.0000	1.1547	4.2308	1.1200	4.1579
INTR	3.6667	1.5986	4.4615	.8427	4.2105
PAPF	2.0000	1.1547	3.3846	1.1461	2.9474
DEPE	4.5000	1.1180	4.3846	1.1461	4.4211
CONF	3.5000	1.6073	4.9231	.2665	4.4737
VOLE	3.6667	1.8856	4.3077	.9102	4.1053
STRU	3.3333	1.7951	4.0000	1.1767	3.7895
MAND	3.5000	1.8028	4.5385	.7458	4.2105
TIER	2.5000	.9574	3.6923	.9102	3.3158
CONT	2.1667	1.6750	3.3846	1.4432	3.0000
ADEQ	3.0000	2.0000	3.8462	1.0987	3.5789
INFO	2.6667	1.2472	4.8462	.3608	4.1579
NCOM	1.6667	1.1055	3.2308	1.2499	2.7368
PREP	2.6667	.9428	3.1538	1.0987	3.0000
DURE	1.6667	1.4907	4.0000	.9608	3.2632
NEGO	3.1667	1.5723	3.7692	1.1867	3.5789
TECH	2.6667	1.4907	3.6154	1.1461	3.3158
CONS	2.3333	1.1055	3.3077	.7216	3.0000
CREA	2.0000	1.1547	2.6154	1.3323	2.4211
PROC	3.5000	1.8028	4.5385	.9295	4.2105
ACCO	2.8333	1.4625	3.6154	1.3889	3.3684
DURA	2.8333	1.8634	4.6154	.7378	4.0526
SATI	2.1667	1.3437	3.7692	1.1200	3.2632

PAS NUMERO 1

VARIABLES ENTREES : INFO

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO
5.640	-1.357

A CHAQUE PAS UN INDIVIDU EST AFFECTE :
AU GROUPE 1 SI SA VALEUR POUR LA FONCTION
LINEAIRE DISCRIMINANTE EST STRICTEMENT POSITIVE
AU GROUPE 2 SI ELLE EST STRICTEMENT NEGATIVE
PAS D'AFFECTATION SI ELLE EST NULLE

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTATION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	5	1
---	---	---

2 2 11

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 84.21

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 2 0

2 1 3

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 2

VARIABLES ENTREES : INFO DEPE

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DEPE
4.099	-1.436	.423

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GRUPE D'AFFECTION

	1	2
GRUPE ORIGINE		
1	5	1
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 89.47

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GRUPE D'AFFECTION

1 2

GRUPE ORIGINE

1 2 0

2 1 3

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 3

VARIABLES ENTREES : INFO DEPE TECH

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DEPE	TECH
4.032	-1.339	.678	-.442

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	5	1
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 89.47

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DEPE	TECH	STRU
3.717	-1.402	.685	-.523	.216

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTATION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	5	1
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 89.47

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTATION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 1 1

2 1 3

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 66.67

PAS NUMERO 5

VARIABLES ENTrees : INFO DEPE TECH STRU PAPP

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DEPE	TECH	STRU	PAPF
3.975	-1.309	.639	-.471	.302	-.320

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

 GROUPE D'AFFECTATION

 1 2

GROUPE ORIGINE

 1 6 0

 2 1 12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

 GROUPE D'AFFECTATION

 1 2

GRUPE ORIGINE

1	1	1
2	2	2

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 50.00

PAS NUMERO 6

VARIABLES ENTREES : INFO DEPE TECH STRU PAFP MAND

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DEPE	TECH	STRU	PAPF	MAN
3.886	-1.184	.782	-.308	.473	-.410	-.4

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	6	0
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	1	1

2 3 1

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 33.33

PAS NUMERO 7

VARIABLES ENTrees : INFO DEPE TECH STRU PAPF MAND CREA

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DEPE	TECH	STRU	PAPF	MAND
3.971	-1.107	.910	-.144	.504	-.492	-.609

VARIABLE NUMERO :

CREA

-.335

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

 GROUPE D'AFFECTION

 1 2

GROUPE ORIGINE

 1 6 0

 2 1 12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

 GROUPE D'AFFECTION

 1 2

GROUPE ORIGINE

1 1 1

2 1 3

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 66.67

PAS NUMERO 8

VARIABLES ENTREES : INFO DEPE TECH STRU PAPF MAND CREA DURE

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DEPE	TECH	STRU	PAPF	MAND
3.758	-.756	.866	-.085	.631	-.574	-.698

VARIABLE NUMERO :

CREA	DURE
-.339	-.338

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	6	0
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	1	1
2	2	2

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 50.00

PAS NUMERO 9

VARIABLES ENTREES : INFO DEPE TECH STRU PAPF MAND CREA DURE
ADEQ

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DEPE	TECH	STRU	PAPF	MAN
-----------	------	------	------	------	------	-----

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	1	1
2	3	1

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 33.33

PAS NUMERO 10

VARIABLES ENTREES : INFO DEPE TECH STRU PAPF MAND CREA DURE
 ADEQ PREP

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE



VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	DEPE	TECH	STRU	PAPF	MAND
3.011	-.515	.895	.003	.491	-.707	-1.020

VARIABLE NUMERO :

CREA	DURE	ADEQ	PREP
-.583	-.623	.510	.434

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GRUPE D'AFFECTION

GRUPE ORIGINE	GRUPE D'AFFECTION	
	1	2
1	6	0
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	1	1
2	3	1

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 33.33

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
 POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
29	1	3.737

23	1	2.735
24	1	1.721
21	1	3.224
25	1	3.235
19	1	2.192

GROUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
22	2	-1.307
09	2	-.957
16	2	-1.567
30	2	-.898
12	2	-1.987
32	2	-1.758
4	2	-.940
6	2	-2.414
28	2	-.569
05	2	-.940
11	2	-1.325
18	1	.116
33	2	-2.296

VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES MOYENNES DES GROUPES

GROUPE 1 : 2.807
GROUPE 2 : -1.296

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON TEST

GRUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
---------	-------------	----------

31	2	-.806
15	1	1.809

GRUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
---------	-------------	----------

27	1	.572
03	2	-.347
26	1	1.324
14	1	.316

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS ANONYMES

NUMERO	AFFECTATION	FONCTION
--------	-------------	----------

01	2	-.973
02	1	.937
07	1	2.340
08	1	1.568
10	1	.135
13	2	-2.599
17	1	1.096
20	2	-2.121

1FIN NORMALE DU PROGRAMME MAHAL2

PLACE MEMOIRE DEMANDEE : 10000
PLACE MEMOIRE UTILISEE : 1046

ESSAI N° 6

ECHANTILLON TEST

	*	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
21	*	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00
31	*	3.00	2.00	3.00	4.00	5.00	4.00
4	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
6	*	2.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
26	*	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00
28	*	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00
	*	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO

21	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
31	*	5.00	5.00	3.00	4.00	3.00	4.00

4	*	5.00	5.00	3.00	2.00	3.00	5.00
6	*	2.00	5.00	3.00	2.00	3.00	5.00
26	*	4.00	3.00	5.00	2.00	2.00	2.00
28	*	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

	*	NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS

21	*	1.00	2.00	1.00	4.00	1.00	1.00
31	*	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00

4	*	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00	3.00
6	*	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00	3.00
26	*	2.00	3.00	4.00	5.00	2.00	3.00
28	*	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	3.00

	*	CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI	

21	*	1.00	1.00	3.00	5.00	1.00	
31	*	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	

4	*	2.00	5.00	3.00	5.00	3.00	
6	*	2.00	5.00	5.00	5.00	3.00	
26	*	3.00	5.00	2.00	5.00	5.00	
28	*	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	

ECHANTILLON ANONYME

```

*
*
*      OBJE      INTR      PAPF      DEPE      CONF      VOLE
*****
01 *      4.00      4.00      2.00      4.00      1.00      4.00
02 *      4.00      3.00      2.00      4.00      4.00      5.00
07 *      5.00      5.00      2.00      2.00      1.00      1.00
08 *      5.00      3.00      2.00      2.00      1.00      2.00
10 *      5.00      5.00      3.00      5.00      4.00      5.00
13 *      4.00      4.00      2.00      4.00      4.00      4.00
17 *      5.00      2.00      4.00      5.00      5.00      4.00
20 *      4.00      2.00      3.00      2.00      1.00      1.00

```

```

*
*
*      STRU      MAND      TIER      CONT      ADEQ      INFO
*****
01 *      2.00      4.00      3.00      1.00      1.00      4.00
02 *      5.00      5.00      4.00      3.00      4.00      4.00
07 *      2.00      2.00      3.00      3.00      1.00      2.00
08 *      1.00      1.00      1.00      1.00      1.00      2.00
10 *      5.00      5.00      3.00      4.00      5.00      4.00
13 *      3.00      5.00      3.00      4.00      1.00      3.00
17 *      5.00      4.00      3.00      5.00      5.00      5.00
20 *      4.00      3.00      3.00      1.00      3.00      4.00

```

```

*
*
*      NCOM      PREP      DURE      NEGO      TECH      CONS
*****
01 *      1.00      2.00      1.00      1.00      1.00      3.00
02 *      3.00      2.00      3.00      3.00      3.00      3.00
07 *      1.00      4.00      1.00      1.00      1.00      3.00
08 *      1.00      1.00      1.00      1.00      1.00      3.00
10 *      4.00      4.00      4.00      5.00      5.00      3.00
13 *      5.00      4.00      5.00      5.00      5.00      3.00
17 *      3.00      4.00      4.00      4.00      4.00      3.00
20 *      4.00      1.00      3.00      4.00      3.00      3.00

```

```

*
*
*      CREA      PROC      ACCO      DURA      SATI
*****

```


01	*	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
02	*	1.00	3.00	5.00	5.00	3.00
07	*	1.00	3.00	2.00	5.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
10	*	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
13	*	3.00	4.00	5.00	1.00	4.00
17	*	2.00	5.00	5.00	3.00	4.00
20	*	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00

1MOYENNES ET ECART-TYPES

=====

(LA DERNIERE COLONNE CONTIENT LA MOYENNE GLOBALE)

VARIABLE	GROUPE 1		GROUPE 2		MOY.
	MOY.	E.T.	MOY.	E.T.	
OBJE	4.3333	.9428	4.4615	.8427	4.4211
INTR	3.3333	1.7951	4.3846	.8356	4.0526
PAPF	2.6667	.9428	2.7692	1.4226	2.7368
DEPE	4.5000	1.1180	4.3077	1.1358	4.3684
CONF	3.5000	1.6073	4.9231	.2665	4.4737
VOLE	3.6667	1.8856	4.3077	.9911	4.1053
STRU	2.8333	1.6750	4.4615	.8427	3.9474
MAND	3.5000	1.8028	4.4615	.7458	4.1579
TIER	3.0000	1.0000	3.9231	.9166	3.6316
CONT	2.1667	1.6750	3.7692	1.3674	3.2632
ADEQ	3.0000	2.0000	3.7692	1.3100	3.5263
INFO	2.6667	1.2472	4.8462	.3608	4.1579
NCOM	1.3333	.4714	3.5385	1.2163	2.8421
PREP	2.5000	.9574	3.1538	1.0263	2.9474
DURE	1.1667	.3727	3.9231	1.1410	3.0526
NEGO	2.3333	1.5986	4.2308	1.0491	3.6316
TECH	2.6667	1.4907	3.3077	.9102	3.1053
CONS	2.6667	1.2472	3.0000	.8771	2.8947
CREA	2.3333	1.1055	2.8462	1.6099	2.6842
PROC	3.6667	1.5986	4.1538	1.0263	4.0000
ACCO	2.3333	1.3744	3.7692	1.1867	3.3158
DURA	2.8333	1.8634	4.6154	.7378	4.0526
SATI	1.8333	1.0672	4.0000	.6794	3.3158

PAS NUMERO 1

VARIABLES ENTREES : INFO

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE INFO

5.640 -1.357

A CHAQUE PAS UN INDIVIDU EST AFFECTE :
AU GROUPE 1 SI SA VALEUR POUR LA FONCTION
LINEAIRE DISCRIMINANTE EST STRICTEMENT POSITIVE
AU GROUPE 2 SI ELLE EST STRICTEMENT NEGATIVE
PAS D'AFFECTATION SI ELLE EST NULLE

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTATION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 5 1

PAS NUMERO 2

VARIABLES ENTREES : INFO SATI

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	SATI
6.566	-.926	-.819

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	6	0
2	0	13

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 100.00

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

		GROUPE D'AFFECTION	
		1	2
GROUPE ORIGINE	1	1	1
	2	1	3

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 66.67

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON DE BASE

GRUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
15	1	4.001
19	1	1.437
23	1	2.150
25	1	2.969
29	1	3.895
30	1	1.118

GRUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
03	2	-1.340
05	2	-.521
09	2	-1.340
11	2	-.415
12	2	-.521
14	2	-1.340
18	2	-.415
22	2	-1.340
24	2	-1.340
27	2	-.521
32	2	-2.160
33	2	-2.160
16	2	-2.160

VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES MOYENNES DES GROUPES

GRUPE 1 : 2.595
GRUPE 2 : -1.198

AFFECTION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON TEST

GRUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
21	1	4.821
31	2	-.415

GRUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
4	2	-.521
6	2	-.521
26	1	.617
28	2	-2.160

AFFECTION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS ANONYMES

NUMERO	AFFECTATION	FONCTION
01	2	-.415
02	1	.405
07	1	2.256
08	1	3.895
10	2	-.415
13	1	.511
17	2	-1.340
20	1	.405

FIN NORMALE DU PROGRAMME MAHAL2
PLACE MEMOIRE DEMANDEE : 10000
PLACE MEMOIRE UTILISEE : 1046

ESSAI N° 7

ECHANTILLON TEST

	*	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
	*	*****					
15	*	5.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00
19	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00
	*	*****					
03	*	5.00	5.00	1.00	5.00	5.00	3.00
05	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
09	*	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
32	*	5.00	3.00	5.00	2.00	5.00	5.00
	*	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO
	*	*****					
15	*	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00
19	*	5.00	5.00	3.00	1.00	5.00	2.00
	*	*****					
03	*	5.00	5.00	5.00	5.00	1.00	5.00
05	*	5.00	5.00	3.00	2.00	3.00	5.00

09	*	5.00	5.00	5.00	2.00	2.00	5.00
32	*	5.00	3.00	5.00	1.00	5.00	5.00

*
*
*

		NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS
--	--	------	------	------	------	------	------

15	*	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
19	*	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00	4.00

*

03	*	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00
05	*	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00	3.00
09	*	5.00	4.00	3.00	5.00	3.00	3.00
32	*	5.00	3.00	5.00	5.00	1.00	3.00

*
*
*

		CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI	
--	--	------	------	------	------	------	--

15	*	1.00	2.00	4.00	5.00	2.00	
19	*	2.00	5.00	3.00	1.00	4.00	

*

03	*	5.00	3.00	3.00	5.00	4.00	
05	*	2.00	5.00	3.00	5.00	3.00	
09	*	1.00	4.00	3.00	5.00	4.00	
32	*	1.00	5.00	3.00	3.00	5.00	

ECHANTILLON ANONYME

*
*
*

		OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
--	--	------	------	------	------	------	------

01	*	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00	4.00
02	*	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	5.00
07	*	5.00	5.00	2.00	2.00	1.00	1.00
08	*	5.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00
13	*	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
17	*	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00	4.00
20	*	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00

*
*
*

		STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO
--	--	------	------	------	------	------	------

01	*	2.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00
02	*	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
07	*	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00
13	*	3.00	5.00	3.00	4.00	1.00	3.00
17	*	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
20	*	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00

*
*
*

		NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS
--	--	------	------	------	------	------	------

01	*	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00
02	*	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
07	*	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00
10	*	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
13	*	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00
17	*	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
20	*	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00

*
* CREA PROC ACCO DURA SATI
*

01	*	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
02	*	1.00	3.00	5.00	5.00	3.00
07	*	1.00	3.00	2.00	5.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
10	*	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
13	*	3.00	4.00	5.00	1.00	4.00
17	*	2.00	5.00	5.00	3.00	4.00
20	*	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00

MOYENNES ET ECART-TYPES

(LA DERNIERE COLONNE CONTIENT LA MOYENNE GLOBALE)

VARIABLE	GROUPE 1		GROUPE 2		MOY.
	MOY.	E.T.	MOY.	E.T.	
OBJE	3.5000	1.1180	4.3077	1.0659	4.0526
INTR	3.0000	1.5275	4.5385	.7458	4.0526
PAPF	2.1667	.8975	2.6923	1.0659	2.5263
DEPE	4.3333	1.1055	4.5385	.9295	4.4737
CONF	3.5000	1.6073	4.9231	.2665	4.4737
VOLE	3.5000	1.8028	4.3846	.9231	4.1053
STRU	2.8333	1.6750	4.1538	1.0263	3.7368
MAND	3.5000	1.8028	4.4615	.7458	4.1579
TIER	2.3333	.7454	3.7692	.8904	3.3158
CONT	2.6667	1.6997	3.8462	1.2308	3.4737
ADEQ	2.6667	1.7951	3.9231	1.0714	3.5263
INFO	3.0000	1.2910	4.6154	.8356	4.1053
NCOM	1.8333	1.0672	3.2308	1.1867	2.7895
PREP	3.1667	1.0672	3.2308	1.1200	3.2105
DURE	1.8333	1.4625	4.1538	.9484	3.4211
NEGO	3.5000	1.5000	4.0769	1.0714	3.8947
TECH	2.5000	1.2583	3.6923	.9102	3.3158
CONS	2.5000	1.1180	3.0769	.8285	2.8947
CREA	2.3333	1.1055	3.0000	1.3587	2.7895
PROC	3.3333	1.6997	4.3846	1.0030	4.0526
ACCO	2.3333	1.3744	4.0000	1.3009	3.4737
DURA	3.1667	1.6750	4.7692	.5756	4.2632
SATI	1.6667	1.1055	4.0000	.7845	3.2632

*

PAS NUMERO 1

VARIABLES ENTRES : SATI

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE

SATI

3.839

-1.176

A CHAQUE PAS UN INDIVIDU EST AFFECTE :
 AU GROUPE 1 SI SA VALEUR POUR LA FONCTION
 LINEAIRE DISCRIMINANTE EST STRICTEMENT POSITIVE
 AU GROUPE 2 SI ELLE EST STRICTEMENT NEGATIVE
 PAS D'AFFECTATION SI ELLE EST NULLE

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTATION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	5	1
2	4	9

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 73.68

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTATION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	1	1
2	1	3 417

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 66.67

**

PAS NUMERO 2

VARIABLES ENTREES : SATI INFO

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	SATI	INFO
5.313	-.958	-.533

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	5	1
2	0	13

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	2	0
2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 100.00

**

PAS NUMERO 3

VARIABLES ENTrees : SATI INFO INTR

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	SATI	INFO	INTR
6.251	-.811	-.492	-.391

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	6	0
2	1	419 12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	2	0
2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 100.00

**

PAS NUMERO 4

VARIABLES ENTREES : SATI INFO INTR PROC

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	SATI	INFO	INTR	PROC
6.144	-.858	-.648	-.845	.676

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 6 0

2 0 13

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 100.00

**TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 2 0

2 0 4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 100.00

**AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON DE BASE**

GROUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
21	1	3.624
23	1	.963
25	1	3.174
29	1	3.144421
30	1	2.892
31	1	1.136

GRUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
4	2	-.514
6	2	-.514
11	2	-1.062
12	2	-1.866
14	2	-2.048
18	2	-.724
22	2	-.527
24	2	-.527
27	2	-.176
33	2	-2.230
16	2	-2.230
26	2	-.287
28	2	-2.230

VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES MOYENNES DES GROUPES

GRUPE 1 : 2.489
GRUPE 2 : -1.149

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON TEST

GRUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
15	1	4.287
19	1	.571

GRUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
03	2	-2.724
05	2	-.514
09	2	-2.048
32	2	-.539

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS ANONYMES

NUMERO	AFFECTATION	FONCTION
01	2	-1.231
02	1	.472
07	1	.077

08	1	2.131
10	2	-.724
13	1	.093
17	1	1.164
20	1	1.317

1FIN NORMALE DU PROGRAMME MAHAL2

PLACE MEMOIRE DEMANDEE : 10000
PLACE MEMOIRE UTILISEE : 1046

ESSAI N° 8

ECHANTILLON TEST

	*						
	*	OBJE	INTR	PAPF	DEPE	CONF	VOLE
	*						
29	*	5.00	5.00	2.00	5.00	3.00	5.00
23	*	5.00	5.00	3.00	5.00	2.00	5.00
	*						
22	*	2.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00
09	*	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
14	*	4.00	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00
16	*	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00
	*						
	*	STRU	MAND	TIER	CONT	ADEQ	INFO
	*						

29	*	5.00	5.00	3.00	1.00	5.00	2.00
23	*	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00
	*						

22	*	4.00	3.00	3.00	5.00	3.00	5.00
09	*	5.00	5.00	5.00	2.00	2.00	5.00
14	*	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00
16	*	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00
	*						
	*	NCOM	PREP	DURE	NEGO	TECH	CONS
	*						

29	*	1.00	4.00	1.00	5.00	4.00	3.00
23	*	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	3.00
	*						

22	*	2.00	2.00	3.00	5.00	3.00	5.00
09	*	5.00	4.00	3.00	5.00	3.00	3.00
14	*	4.00	3.00	2.00	5.00	4.00	3.00
16	*	4.00	3.00	5.00	5.00	3.00	3.00
	*						
	*	CREA	PROC	ACCO	DURA	SATI	
	*						

29	*	4.00	5.00	1.00	1.00	1.00	
23	*	3.00	4.00	4.00	4.00	2.00	
	*						

22	*	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	
09	*	1.00	4.00	3.00	5.00	4.00	
14	*	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	
16	*	3.00	5.00	4.00	5.00	5.00	

ECHANTILLON ANONYME

*

*

OBJE INTR PAPF DEPE CONF VOLE

*

01	*	4.00	4.00	2.00	4.00	1.00	4.00
02	*	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	5.00
07	*	5.00	5.00	2.00	2.00	1.00	1.00
08	*	5.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00
13	*	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00
17	*	5.00	2.00	4.00	5.00	5.00	4.00
20	*	4.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00

*

*

STRU MAND TIER CONT ADEQ INFO

*

01	*	2.00	4.00	3.00	1.00	1.00	4.00
02	*	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00
07	*	2.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00
10	*	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	4.00
13	*	3.00	5.00	3.00	4.00	1.00	3.00
17	*	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00
20	*	4.00	3.00	3.00	1.00	3.00	4.00

*

*

NCOM PREP DURE NEGO TECH CONS

*

01	*	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00
02	*	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
07	*	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00
10	*	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00
13	*	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00
17	*	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
20	*	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	3.00

*

*

CREA PROC ACCO DURA SATI

*

01	*	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
02	*	1.00	3.00	5.00	5.00	3.00
07	*	1.00	3.00	2.00	5.00	3.00
08	*	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
10	*	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00
13	*	3.00	4.00	5.00	1.00	4.00
17	*	2.00	5.00	5.00	3.00	4.00
20	*	3.00	3.00	3.00	1.00	3.00

MOYENNES ET ECART-TYPES

=====

(LA DERNIERE COLONNE CONTIENT LA MOYENNE GLOBALE)

VARIABLE	GROUPE 1		GROUPE 2		MOY.
	MOY.	E.T.	MOY.	E.T.	
OBJE	3.6667	1.1055	4.5385	.9295	4.2632
INTR	2.5000	1.5000	4.3846	.9231	3.7895
PAPF	2.1667	1.2134	2.9231	1.2065	2.6842
DEPE	3.8333	1.3437	4.5385	1.0824	4.3158
CONF	3.6667	1.8856	4.9231	.2665	4.5263
VOLE	2.8333	1.8634	4.2308	.9730	3.7895
STRU	3.3333	1.7951	4.0000	1.1767	3.7895
MAND	3.5000	1.8028	4.4615	.7458	4.1579
TIER	3.0000	1.2910	3.8462	.9484	3.5789
CONT	2.6667	1.6997	3.3846	1.4432	3.1579
ADEQ	2.6667	1.7951	3.6923	1.3234	3.3684
INFO	2.6667	1.4907	4.6154	.8356	4.0000
NCOM	2.0000	1.4142	3.2308	1.2499	2.8421
PREP	2.6667	1.2472	3.3846	1.1461	3.1579
DURE	2.3333	1.8856	4.0000	1.0377	3.4737
NEGO	2.6667	1.6997	3.6154	1.1461	3.3158
TECH	2.5000	1.6073	3.6154	1.2114	3.2632
CONS	2.0000	1.1547	3.0000	.6794	2.6842
CREA	1.3333	.4714	3.0769	1.4916	2.5263
PROC	3.0000	1.7321	4.3077	1.0659	3.8947
ACCO	3.3333	1.2472	3.4615	1.4473	3.4211
DURA	3.3333	1.7951	4.6154	.7378	4.2105
SATI	2.6667	1.3744	3.6923	1.1358	3.3684

PAS NUMERO 1

VARIABLES ENTREES : INFO

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO
3.897	-.974

A CHAQUE PAS UN INDIVIDU EST AFFECTE :
AU GROUPE 1 SI SA VALEUR POUR LA FONCTION
LINEAIRE DISCRIMINANTE EST STRICTEMENT POSITIVE
AU GROUPE 2 SI ELLE EST STRICTEMENT NEGATIVE
PAS D'AFFECTATION SI ELLE EST NULLE

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTATION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	4	1
---	---	---

2 1 10

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 73.68

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTION

1 2

GROUPE ORIGINE

1 2 0

2 0 4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 100.00

PAS NUMERO 2

VARIABLES ENTREES : INFO INTR

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR
5.027	-.692	-.596

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTATION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	5	1
2	2	11

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 84.21

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

		GROUPE D'AFFECTION	
		1	2
GROUPE ORIGINE	1	1	1
	2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

LE POURCENTAGE DE L' ECHANTILLON DE BASE DECROIT AU PAS SUIVANT

20 1 1.067

PAS NUMERO 3

VARIABLES ENTREES : INFO INTR MAND

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND
3.987	-1.329	-.908	1.147

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	5	1
2	3	10

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 78.95

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GRUPE D'AFFECTION

	1	2
GRUPE ORIGINE		
1	1	1
2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 4

VARIABLES ENTREES : INFO INTR MAND ACCO

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :.

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND	ACCO
3.065	-1.441	-.977	1.271	.327

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

	1	2
GROUPE ORIGINE		
1	5	1
2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 89.47

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE D'AFFECTATION

1 2

GROUPE ORIGINE

1	1	1
2	0	4

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 83.33

PAS NUMERO 5

VARIABLES ENTrees : INFO INTR MAND ACCO CREA

FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE

VARIABLE NUMERO :

CONSTANTE	INFO	INTR	MAND	ACCO	CREA
3.126	-1.357	-.876	1.259	.298	-.251

TABLEAU DE CLASSEMENT DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE D'AFFECTION

		1	2
GROUPE ORIGINE			
	1	6	0
	2	1	12

POURCENTAGE DE BIEN CLASSES : 94.74

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON DE BASE

GROUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
24	2	-.817
21	1	3.143
31	1	1.067
15	1	3.739
25	1	2.356
19	1	.662

GROUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
30	2	-.221
03	2	-1.414
26	1	.662
12	2	-1.414
27	2	-.221
32	2	-.221
4	2	-1.414
6	2	-1.414
28	2	-1.414
05	2	-1.414
11	1	.471
18	2	-.722
33	2	-1.414

VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES MOYENNES DES GROUPES

GROUPE 1 : 1.692
GROUPE 2 : -.781

AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS DE L'ECHANTILLON TEST

GROUPE 1	AFFECTATION	FONCTION
29	1	8.550
23	2	-4.159

GROUPE 2	AFFECTATION	FONCTION
22	2	-4.938
09	2	-4.068
14	2	-.910
16	2	-3.946

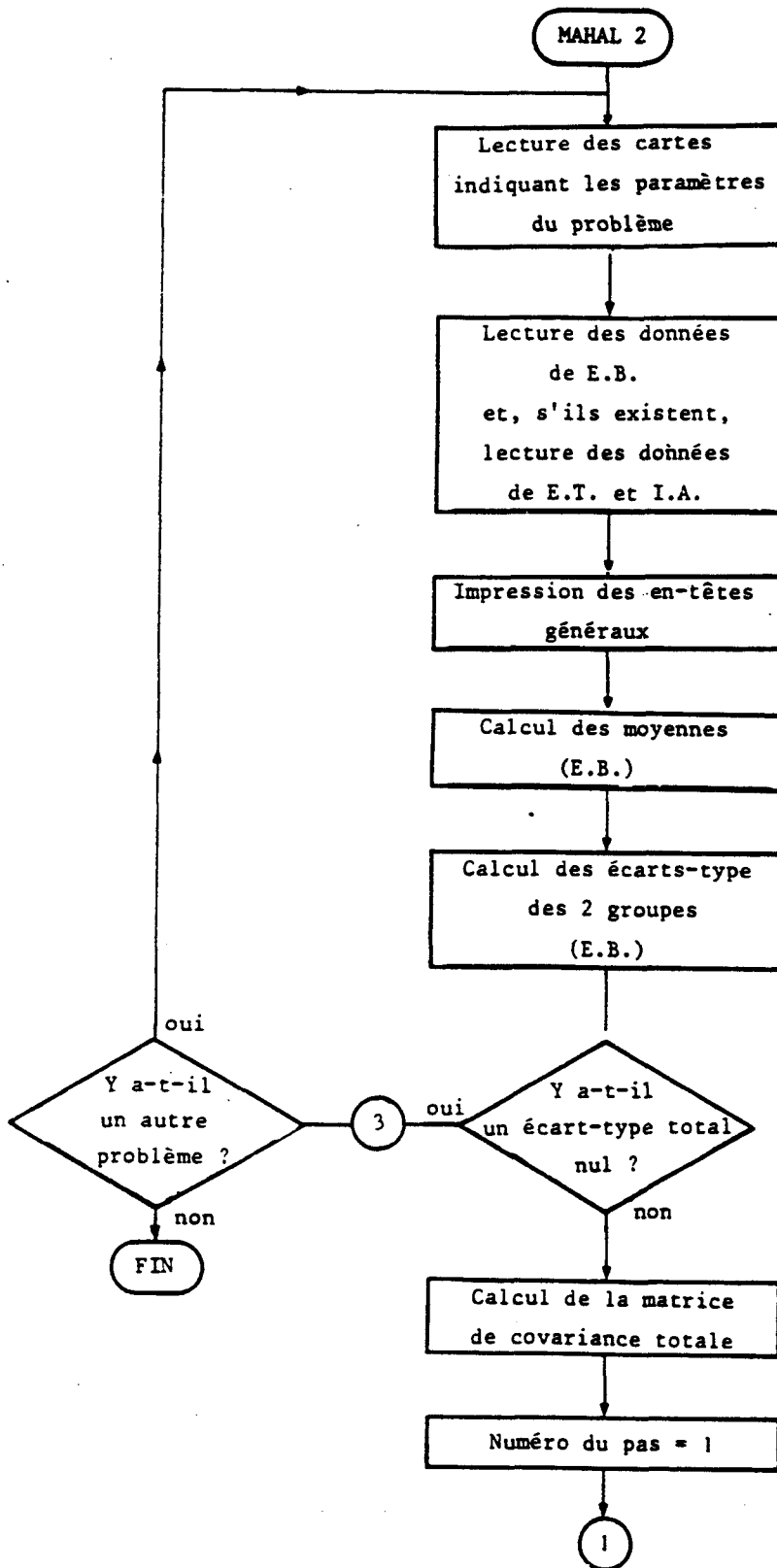
AFFECTATION ET VALEUR DE LA FONCTION LINEAIRE DISCRIMINANTE
POUR LES INDIVIDUS ANONYMES

NUMERO	AFFECTATION	FONCTION
01	1	4.753
02	1	4.262
07	2	-2.315
08	2	-1.526
10	1	1.037
13	1	2.983
17	2	-.698
20	1	5.624

1FIN NORMALE DU PROGRAMME MAHAL2

ANNEXES :
PROGRAMMES MAHAL 2 et MAHAL 3

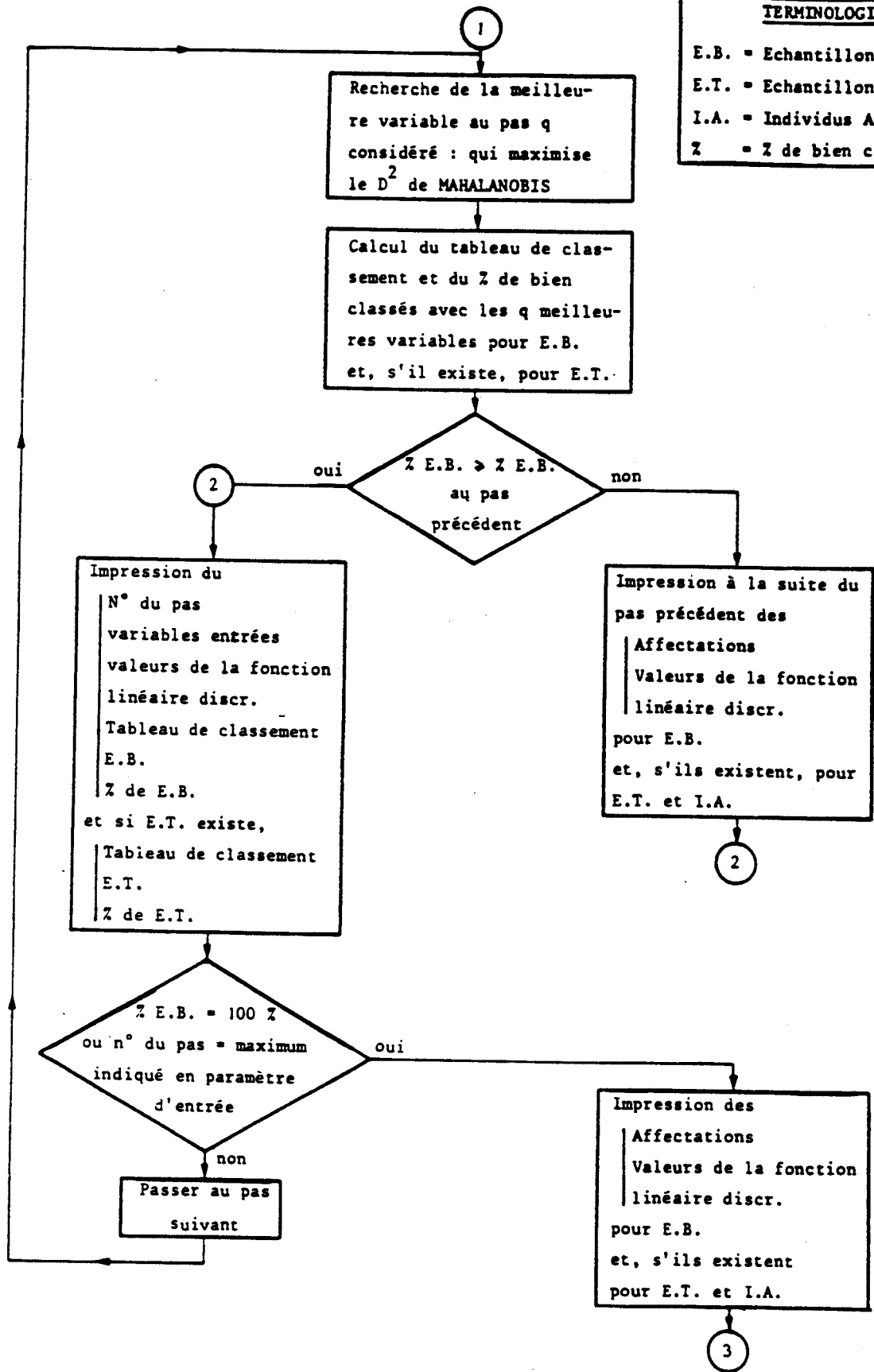
2. ORGANIGRAMME GENERAL



TERMINOLOGIE	
E.B.	= Echantillon de base
E.T.	= Echantillon-test
I.A.	= Individus Anonymes

TERMINOLOGIE

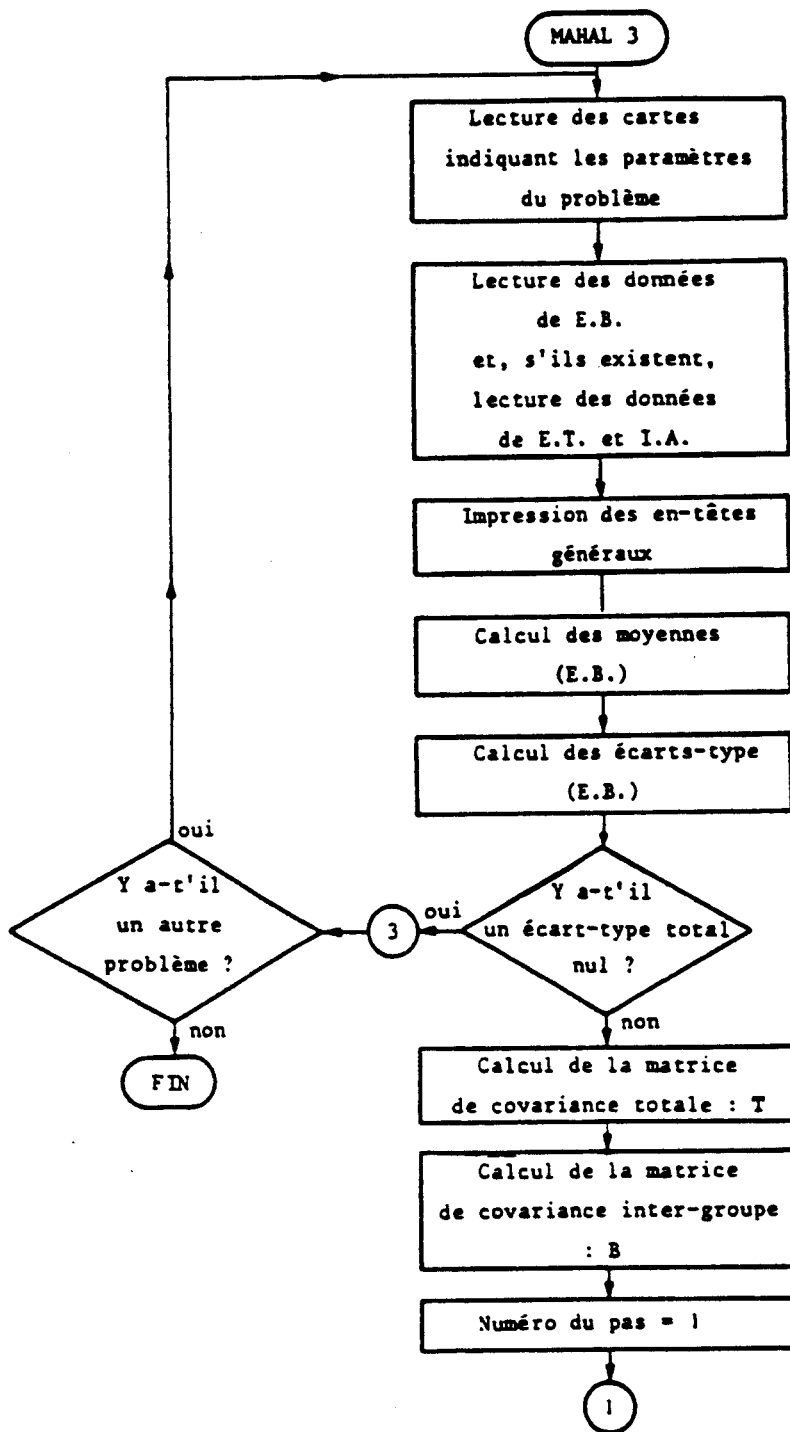
E.B. = Echantillon de base
 E.T. = Echantillon-test
 I.A. = Individus Anonymes
 Z = Z de bien classés

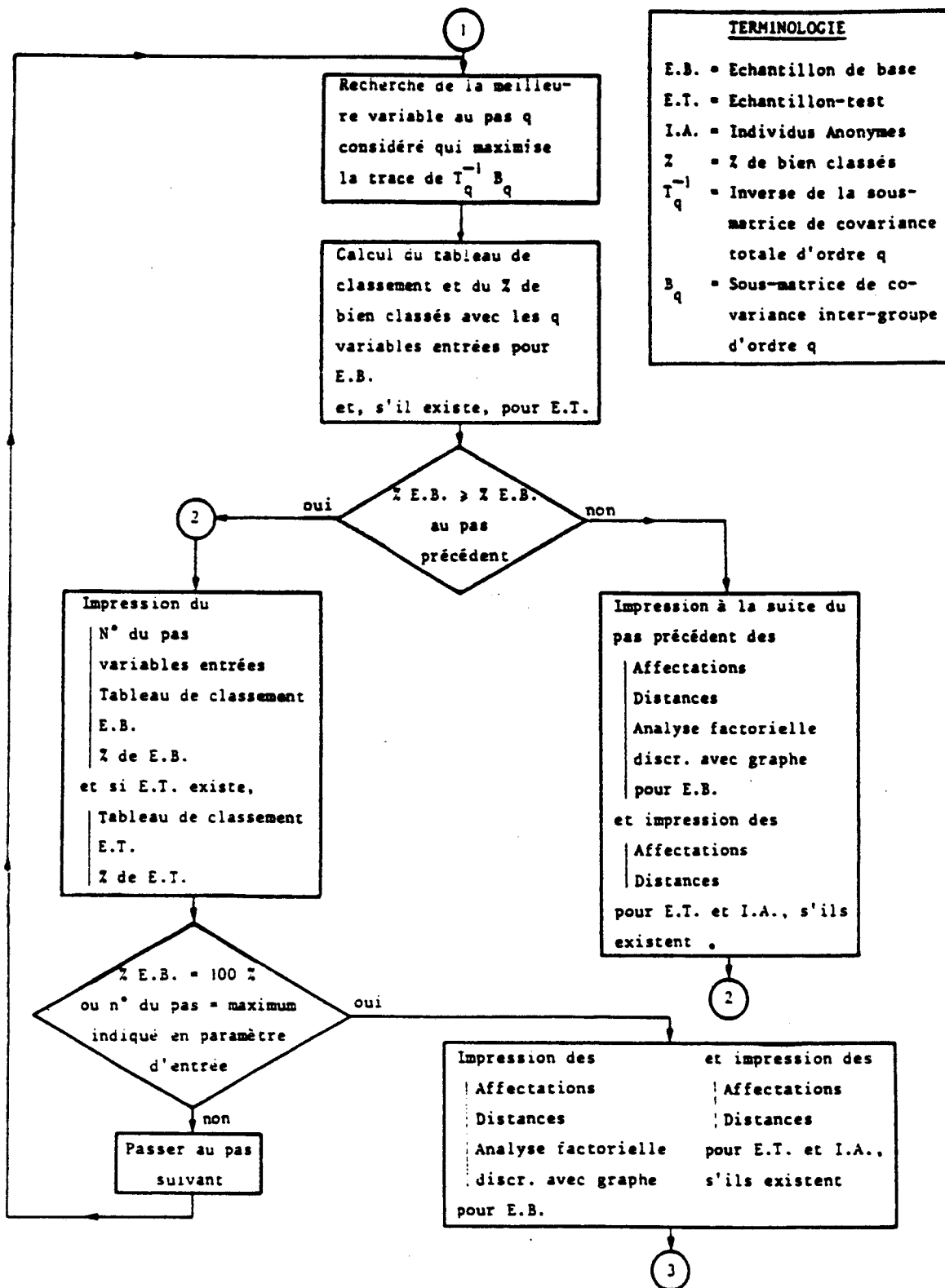


2. ORGANIGRAMME GENERAL

TERMINOLOGIE

E.B. = Echantillon de base
E.T. = Echantillon-test
I.A. = Individus Anonymes





BIBLIOGRAPHIE

- AAKER D.A.,
Multivariate analysis in marketing, Wordsworth (1971)
- ALTMAN J.C.,
Les techniques de la négociation, Weka, Paris (1980)
- ANGELI G.,
Le négociateur, Les éditions de l'entreprise, Strasbourg (1981)
- ANZIEU R.,
Introduction à la psychologie de la négociation, Bulletin de psychologie. 318 (1974)
- AXELROD R.,
Conflict of interest, Markham, Chicago (1970)
- The evolution of cooperation, Basic Books (1984)
- Donnant-donnant, théorie de comportement coopératif, Editions Odile Jacob (sciences humaines) (1992)
- ANLANDIS J.,
De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance, Revue d'économie industrielle, n° 39, pp. 228-243 (1er trimestre 1987)
- BACHARACH S, LAWLER E.,
Bargaining, Jossey-Bass Publishers (1981)
- BALAKRISHNAN S., KOZA M.,
Organization Costs and a theory of joint-venture. Working paper, INSEAD, 89/54 (1989)
- BAPTISTA, L.O., DURAND-BARTHEZ P.,
Les associations d'entreprises (joint-ventures) dans le commerce international, FEDUCI (1986)
- BARTOS O.,
Process and outcome of negotiations, Columbia University Press (1974)

- BASTIN C., BENZELRI J.P., BOURGARIT C., CAZES P.,
Pratique de l'analyse de données abrégées théoriques, étude de cas, modèles. Dunod,
Paris (1980)
- BAZERMAN M., LEWICKI R.,
Negotiating in organizations, Sage Publications (1983)
- BELLENGER L.,
La négociation. Que sais-je ? P.U.F. (1984)
- Etre constructif dans les négociations et les discussions. EME (1984)
- BENZECRI J.P.,
Sur la stabilité des résultats dans l'analyse discriminante, Laboratoire du Professeur J.P.
Benzecri. Faculté des sciences, Paris (1967)
- L'analyse des données : la taxonomie (tome 1), Dunod, Paris (1980)
- L'analyse des données : l'analyse des correspondances (tome 2), Dunod, Paris (1980)
- Pratique de l'analyse des données, Dunod, Paris (1984)
- BERG S., DUNCAN J., FRIEDMAN P.,
Joint-venture strategies and corporate innovation, Oelgeschlager, Cambridge, Mass.
E.U. (1982)
- BOUROCHE J.M. et SAPORTA G.,
L'analyse des données, P.U.F. (1983)
- Analyse des données en marketing, Masson (1977)
- BUCKLEY P.J., CASSON M.,
A theory of cooperation in international Business" dans Contractor F.J. Lorange P.
(ed), p. 31-54 (1988)
- CAULEY DE LA SIERRA M.,
Competitive alliances. How to succeed at cross regional collaboration, Business
International Corporation, New-York (1987)

- CIBOIS P.H.,
L'analyse factorielle, P.U.F. (1983)
- COLOSI T.,
Negotiations in the public and private sectors dans : Negotiation : Behavioral Perspectives. American Behavioral Scientist (1983)
- CONTRACTOR F.J., LORANGE P.,
Cooperative strategies in international business, Lexington Books, Lexington, Mass. E.U. (1988)

Why should firms cooperate ? the strategy and economic basis for cooperative ventures, p. 3-30 (1988)
- C.R.C.,
La négociation interne, Colloque du 2.01.1980, FNEGE/CRC (1980)
- COLLINS T.M., DOORLEY T.L.
Les alliances stratégiques. Interéditions (1991)
- CONSTANTIN L.,
Psychologie de la négociation, P.U.F. (1971)
- DAGNELIE P.,
Analyse à plusieurs variables, Presse agronomique de Gembloux (1975)
- DAVIDSON M.L.,
Multidimensional Scaling, Wiley and Sons (1983)
- DERRIEN P.,
Mener et réussir une négociation, Les éditions d'organisation (1977)
- DEUTSCH M.,
The resolution of conflict, Yale University Press (1973)
- DIDAY E.,
Optimisation en classification automatique, INRIA, Rocquencourt, France (1980)

DOZ Y.L., HAMEL G., PRAHALAD C.K.,

Collaborate with your competitors and win, Harvard Business Review, vol. 67, n° 1, p. 133-139 (janvier/février 1989)

DRUCKMAN D.,

Negotiations, Sage Pub (1977)

DUPONT C.,

La négociation : conduite, théorie, applications, (3ème ed. : 1990, 2ème éd. : 1986, 1ère ed. : 1982), Dalloz-Gestion, Paris (1982-1986-1990)

DUSSAUGE P.,

L'industrie française de l'armement, Economica, Paris (1986)

Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes. l'exemple des industries aérospatiales et l'armement, Revue française de gestion, n° 80, p. 5-16 (septembre 1990)

DUSSAUGE P., GARRETTE B., RAMANANTSOA B.,

Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques, Revue française de gestion, n° 68, p. 7-19, (mars-avril 1988)

FAURE G.O.,

La négociation : de la théorie au réel, Encyclopedia Universalis, (1991)

FISHER R.,

Negotiating Power dans American Behavioral Scientist. Beverly Hills Californie (1983)

FRANKO L.G.,

Joint-ventures survival in multinational corporations, Praeger, New-York (1971)

GARRETTE B.,

Les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique. Thèse de doctorat de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (1991).

Les stratégies d'alliance entre entreprises sont-elles une alternative à la concurrence ?
Une étude exploratoire, mémoire de D.E.A., Paris X (Nanterre), document doctoral H.E.C. (1987)

Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance, Revue d'Economie Industrielle, n° 50, p. 15-31 (4ème trimestre 1989)

GIORDANA Y.,

Stratégie d'entreprise et décision d'exporter, Revue française de gestion, n° 46 (juin/juillet 1984)

GOMES-CASSERES B.,

Joint-ventures cycles : the evolution of ownership strategies of U.S. MNEs, 1945-1975, dans Contractor F.J., Lorange P. (ed) p. 111-128 (1988)

GUGLER P.,

Les alliances stratégiques transnationales, Editions Universitaires, Fribourg Suisse (1991)

HALL R.D.,

The international joint-venture, Praeger New York (1984)

HARRIGAN K.R.,

Strategies for joint-ventures, Lexington Books, Lexington Mass (1985)

Managing for joint-venture success, Lexington Books, Lexington Mass (1986)

Strategic alliances and partner asymetries, dans Contractor F.J., Lorange P (ed) p. 205-226 (1988)

HENNART J.F.,

A transaction cost theory of equity joint-venture, Strategic management journal, vol. 9, n° 4, p. 361-374 (1988)

HLADIK K.J.,

International joint-ventures : an economic analysis of U.S. foreign business partnership, Lexington Books, Lexington Mass (1985)

HOUT T., PORTER M.E., RUDDEN E.,

How global companies win out, Harvard Business Review, vol. 5, p. 98-102 (sept. oct. 1982)

JOFFRE P.,

JOFFRE P.,

L'économie des coûts de transaction, dans Charreaux G. et al., *Economica*, p. 79-102 (1987)

JOFFRE P., KOENIG G.,

Stratégie de coopération et d'alliance inter-entreprises, *Enseignement et Gestion*, n° 31, p. 67-73 (automne 1984)

JOLIBERT A. et MAND T.

La négociation commerciale – Seminaire – les Editions ESF (1988)

JORDE T.M., TEECE D.J.,

Competition and cooperation : striking the right balance, *California management review*, vol. 31, n° 3, p. 25-37 (1989)

KARRAS C.L.,

The negotiating game, world Publications, New-York (1970)

KILLING J.P.

How to make a global joint-venture work, *Harvard Business Review*, vol. 60, p. 120-127 (mai, juin 1982)

Strategies for joint-venture success, Praeger New-York (1983)

Managing international joint-venture : after the deal is signed, Working Paper, University of Western Ontario (1989)

Understanding alliances : the role of task and organizational complexity, dans Contractor F.J., Lorange P. (ed) p. 56-68 (1988)

KOENIG C., VAN WIJK G.,

Inter-firms alliances : the role of trust, Cahier de recherches du CERESSEC, DR 91.001 (janvier 1991)

Management stratégique. Vision, manoeuvres et tactiques, Nathan, Paris (1990)

Entering the United States by joint-venture : competitive rivalry and industry structure, dans Contractor F.J., Lorange P; (ed) p. 241-252 (1988)

LEWIS J.D.,

Partnership for profit. Structuring and managing strategic alliances, Free Press, New-York (1990)

LORANGE P., ROOS J.,

Cooperative ventures : the Role of the Pre-venture Design. Stockholm School of Economics. Institute of international business, RP 87/12.

The impact of national differences on cooperative venture formation process. Stockholm School of Economics. Institute of international business. RP 87/14.

LYNCH R.P.,

The practical guide to joint-venture and corporate alliances, Wiley, New-York (1989)

MANKIN E., REICH R.,

Joint-ventures with Japan give away our future, Harvard Business Review, vol. 2, p. 78-86 (mars-avril 1986)

MARTRE H.,

L'aéronautique entre la coopération et la compétition, Politique industrielle p. 114-119 (été 1986)

MICHELET D.,

Typologie des firmes multinationales, Les Cahiers Français n° 190 (mars-avril 1979)

MORRIS D., HERGERT M.

Trends in international collaborative agreements, Columbia Journal of world business, vol. 22 n° 2, p. 15-21 (1987) repris dans Contractor F.J, Lorange P. (ed) p. 99-110 (1988)

MOWERY D.C.,

Joint-venture in the U.S. commercial Aircraft Industry, dans Mowery D.C. (ed) p. 71-110 (1988)

MOWERY D.C.,

Joint-venture in the U.S. commercial Aircraft Industry, dans Mowery D.C. (ed) p. 71-110 (1988)

OHMAE K.,

Pourquoi les alliances échouent-elles ? Harvard L'Expansion, n° 56, p. 25-44 (printemps 1990)

OLSON H.C. et ALII,

Pre-export activity : the first step in internationalisation, Acta Universitatis Upsalensis-Studia Oeconomica (1978)

PISANO G., RUSSO M.V., TEECE D.J.,

Joint-ventures and collaborative arrangements in the telecommunications equipment industry, dans Mowery D.C. (ed) p. 23-70 (1988)

RAIFFA H.

The art and science of negotiation, ed, Harvard University Press (1982)

REDOR D.,

La multinationalisation des entreprises, Hatier, Paris (1981)

RENARD M.F. et All

Réseaux et internationalisation : de la compétitivité de la firme à celle du territoire, Colloque sur le commerce international et l'économie régionale, Aix-en-Provence, 30 juin, 1er juillet 1989, Université d'Aix-Marseille III.

ROMEDER J.M.

Méthodes et programmes d'analyse discriminante - Dunod (1973)

THEVENET M.,

Audit de la culture d'entreprise, Ed. d'Organisation, Paris (1986)

ULRICH D.,

Governing transactions : a framework for cooperative strategy, Human resource management, vol. 22, n° 1, p. 23-39 (1983)

WEISS S.E.,

Creating the GM-Toyota joint-venture : a case in complex negotiation, Columbia
Journal of World Business, vol. 22, n° 2, p. 23-37 (1987)

WILLIAMSON O.E.,

Market and hierarchies. Free Press. New York (1975)

Transaction Cost Economics : the governance of contractual relations, Journal of Law
and Economics, vol. 22, p. 3-61 (1979)

The Modern Corporation : origins, evolution, attributes, Journal of Economic
Literature, vol. 19, p. 1537-1568 (dec. 1981)

WOMACK J.P.,

Multinational joint-ventures in motor vehicles, dans Mowery D.C. (ed) p. 301-348
(1988)

ZARTMAN I.W., BERMAN M.,

Practical Negotiator, Yale University Press, New-Haven (1982)

RESUME

Le thème de la coopération entre firmes est l'un de ceux qui, actuellement, retient le plus l'attention des praticiens et des chercheurs. Il est une forme d'alliance qui a des caractéristiques originales et qui, en raison des ses exigences, mérite une attention particulière. Il s'agit des joint-ventures.

Cette étude nous a permis de mieux aborder le thème de la négociation dans la création de joint-ventures. Nous avons pu dégager quelques enseignements tels que : la nécessité de construction d'un climat de confiance dans les négociations de création de joint-ventures; l'importance des premiers contacts et de la prénégociation pour la mise au point de l'accord et pour la performance future née de la joint-venture; et enfin la clarification du concept de la joint-venture et des objectifs de celle-ci.

L'élaboration d'un modèle dans cette thèse et son expérimentation ont montré que parmi les principales variables de négociation, les trois suivantes: la qualité des stratégies d'information, la satisfaction perçue des négociations et le degré de congruence des intérêts (réciproques) se sont avérées les plus pertinentes dans la détermination de la perception probable de la performance de la joint-venture.

MOTS CLES:

- ALLIANCES STRATEGIQUES
- NEGOCIATION DES JOINT-VENTURES
- VARIABLES "DISCRIMINANTES" DE NEGOCIATION
- MODELISATION