

LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DES JOINT-VENTURES INTERNATIONALES : LE CAS D'UN GROUPE FRANÇAIS DANS LE SECTEUR ÉVÉNEMENTIEL

Dora Triki et Emna Moalla

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2013/7 N° 65 | pages 14 à 31

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-7-page-14.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel¹

par Dora Triki² et Emna Moalla³

Résumé

Dans un contexte d'ouverture des marchés, de nombreuses entreprises ont noué des Joint-Ventures Internationales (JVI) dans le but de pénétrer de nouveaux marchés. Malgré une euphorie pour ce mode de coopération, il demeure risqué avec un niveau de performance hétérogène. Dans le cadre de cet article, nous présentons, dans un premier temps, une synthèse de la littérature sur les déterminants de la performance des joint-ventures. Par la suite, nous nous intéressons aux facteurs de réussite des JVI créées par un groupe opérant dans le secteur événementiel, à savoir, GL events. L'analyse de ces facteurs montre l'influence de l'environnement interne (la compatibilité des objectifs, la confiance et la structure du capital) et externe (la culture nationale et la rentabilité de l'industrie) sur la réussite de ces stratégies coopératives.

Abstract

Many companies have established International Joint Ventures (IJV) in a competitive environment in order to enter new markets. Despite the growth of this mode of cooperation, it remains risky and has a very high rate of failure. In this article, we provide a summary of the main determinants of IJV performance. We, then, focus on the key success factors of IJV established by GL events, a French company operating in the events sector. The analysis of these factors shows the influence of the internal (Goal congruity, Trust and Ownership structure) and external environments (national culture and Industry profitability) on the success of these IJV.

Le nombre de joint-ventures internationales (JVI) a considérablement augmenté eu égard aux mutations que connaissent les marchés et l'économie mondiale (Deloitte, 2010). Les entreprises privilégient de plus en plus les joint-ventures (JV) aux autres modes d'entrée pour pénétrer les marchés étrangers. En effet, ces modes d'entrée sont considérés comme étant « *plus attractifs* » et plus rentables que les acquisitions et les autres formes de partenariat (Hennart et

1. Nous tenons à remercier les évaluateurs pour la qualité des suggestions et des remarques qui ont été faites sur les différentes versions de l'article. « Une première version de l'article a été publiée dans : Mayrhofer Ulrike (2011) (éd.), *Le management des firmes multinationales*, Paris, Vuibert, 268 p.

2. DORA TRIKI, Enseignant-chercheur, ESCE, International Business School, dora.triki@esce.fr

3. EMNA MOALLA, Enseignant-chercheur, France Business School, Campus de Tours, Centre de recherche Magellan, Université Jean Moulin Lyon3, emna.moalla@france-bs.com

Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel

al., 1998 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Robson et al., 2002 ; Meschi et Riccio, 2008). Si ce mode de coopération a d'abord marqué les entreprises du secteur manufacturier, il s'étend ensuite au niveau du secteur des services. Depuis quelques années, ce secteur connaît de profonds changements sous l'effet d'une forte concurrence.

Une joint-venture⁴ se forme « quand deux ou plusieurs partenaires apportent un certain nombre d'actifs à une entité légale indépendante qui sont rétribués proportionnellement à leur contribution avec les profits dégagés par cette entité » (Hennart, 1988, p.362). La part du capital de chacun des parents doit être supérieure à 5% sinon, la structure sera assimilée à une filiale (Killing, 1983 ; Beamish et Kachra, 2004). La JV est considérée comme internationale lorsqu'au moins un des partenaires a son siège social en dehors du pays où se passent les activités de l'autre parent.

Reconnues pour leur flexibilité, les joint-ventures offrent plusieurs avantages à leurs partenaires. Elles permettent d'accéder à des ressources et des capacités complémentaires dans le but de réaliser des économies de champ et/ou d'échelle, de développer de nouveaux produits plus rapidement que si elles agissaient seules ou grâce à une acquisition.

Dans le cadre des JVI établies dans les pays émergents, le partenaire local apporte la connaissance du marché local, la maîtrise des réglementations politiques et commerciales, et l'accès aux pouvoirs publics (Bertrand et Meschi, 2006). Cette démarche permet, parfois de légitimer le partenaire étranger vis-à-vis des consommateurs locaux (Beamish et Lupton, 2009).

Toutefois, en dépit de ces enjeux, ces stratégies sont souvent décrites comme instables et amènent des niveaux de performance hétérogènes (Brulhart, 2005). Selon les études disponibles, le taux d'échec de ces entités reste élevé. Il varie entre 30% et plus de 70% dans certaines situations (Prévoit et Guallino, 2012). Il suffit de parcourir la presse économique pour se rendre compte du nombre de dissolution, cession et rachat de ces entités communes.

Dans un contexte de coopération transfrontalière, les risques d'échec se multiplient du fait de l'environnement nouveau de la JV et des différences culturelles entre les acteurs (Barmeyer et Mayrhofer, 2002 ; Robson et al., 2002 ; Bener et Glaister, 2010). Ce constat est d'autant plus vrai dans le secteur des services et plus particulièrement dans l'événementiel qui se caractérise par sa dépendance aux aléas conjoncturels (ANAé)⁵. Dès lors, il paraît important de s'intéresser aux facteurs de réussite des JV nouées dans ce secteur pour réduire le taux d'échec, garantir la stabilité de ces structures et maintenir durablement la coopération.

4. Une joint-venture est une forme particulière d'alliance stratégique.

5. <http://www.anae.org/>, Association des agences de communication événementielle.

Fondée sur l'analyse du cas d'une entreprise spécialisée dans l'événementiel, GL events, cette recherche a pour objectif de mettre en évidence les facteurs ayant une influence sur la performance des JVI. En effet, après une forte période de croissance en France, le groupe a choisi de se développer sur les marchés internationaux en privilégiant principalement la croissance par joint-venture. Comment cette entreprise lyonnaise est-elle devenue un acteur incontournable dans l'organisation d'événements internationaux ? Comment parvient-elle à développer des JVI dans un contexte mondial ? Quels sont les facteurs clés de réussite de ce mode de coopération ?

La première partie présente une synthèse des travaux portant sur les variables influençant le succès de ces structures coopératives en soulignant l'effet ambivalent des résultats. La seconde partie est consacrée à l'analyse des facteurs de réussite des JVI menées par GL events.

1. Les facteurs de réussite des joint-ventures internationales

La littérature montre que la stabilité et le succès des joint-ventures internationales sont affectés par plusieurs facteurs. A ce propos, Bellon et al. (2001, p.3) soulignent que « les résultats des alliances en termes de création de valeur, de durée, de stabilité dépendent aussi bien de leur environnement que du processus même de la collaboration. L'expérience passée, la structure du secteur d'activité, la structure de gouvernance, l'asymétrie entre les parents, l'intensité de la R&D, etc., constituent autant de facteurs structurels contribuant à l'évolution de l'alliance ». La plupart des chercheurs s'accordent pour les regrouper en deux types de facteurs, à savoir des facteurs internes et externes (Robson et al., 2002).

Dans le contexte des joint-ventures internationales, la question de la mesure de la performance et de la réussite de l'alliance stratégique est complexe. Certains auteurs associent la réussite à la durée et/ou à la survie de l'entité commune (Blanchot, 2006). D'autres utilisent des critères d'ordre financier (comme par exemples l'atteinte des objectifs des partenaires, l'apprentissage organisationnel, etc.) , organisationnel (l'atteinte des objectifs des partenaires, l'apprentissage organisationnel, etc.) et relationnel (évalués à partir de la satisfaction des partenaires).

1.1. Les facteurs internes

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

Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel

Premièrement, les facteurs liés aux partenaires prennent en considération l'expérience, l'asymétrie des partenaires, la rivalité inter-firmes, la compatibilité des objectifs et le fit stratégique et enfin, l'homologie de trajectoire des dirigeants.

Tout d'abord, *l'expérience* constitue un des facteurs liés aux partenaires. A ce sujet, la littérature distingue d'une part, l'expérience de coopération ainsi que celle de l'entreprise avec son partenaire (Brulhart, 2005) ; et d'autre part, l'expérience internationale ou spécifique au pays d'accueil (Luo, 2007). Les conséquences de l'impact de l'expérience sur la performance restent peu concluantes. Dans le cas où les études utilisent une mesure de survie pour évaluer le succès ou l'échec de la relation, les résultats démontrent que l'expérience a des effets sur leurs issues (Delios et Beamish, 2004). En revanche, ces résultats ne sont pas confirmés par les travaux de Cheriet (2009) qui n'avaient pas identifié d'effet significatif.

Ensuite, *l'asymétrie des partenaires* implique des firmes avec des positions stratégiques non similaires du point de vue de la maîtrise des ressources, des capacités financières, du pouvoir de négociation, etc. Quand il s'agit d'alliances stratégiques internationales, ces partenariats évoluent dans un contexte géographique « inégal » sur le plan du développement macroéconomique (Assens et Cherbib, 2010). Ce déséquilibre conduit très souvent à une mésentente au niveau relationnel entre les partenaires (Vidot-Delerue et Simon, 2005). Pour certains auteurs, la domination d'un partenaire sur l'autre joue un « rôle stabilisateur de la relation » (Madhok, 1995), tandis que d'autres suggèrent que ce déséquilibre conduit à précipiter la fin de la coopération (Cheriet, 2009).

En outre, *la rivalité inter-firmes* est considérée comme un vrai « paradoxe » par Garrette et Dussauge (1995). Au lieu de s'affronter, ces entreprises se retrouvent impliquées dans une relation de coopération. Park et Ungson (2001) analysent l'échec des alliances stratégiques en se basant sur deux éléments : la complexité managériale et la rivalité inter-firmes. Selon les auteurs, la complexité managériale repose sur l'inadéquation aux niveaux structurel et stratégique des partenaires ayant pour effet de générer des coûts d'agence et de coordination. La rivalité inter-firmes pousse les partenaires à adopter un comportement opportuniste qui se manifeste par des tentatives d'appropriation des ressources et, par conséquent, peut entraîner l'échec de la relation coopérative. Cependant, selon Bleeke et Ernst (1992), lorsqu'il y a des contributions complémentaires des partenaires, l'alliance peut être un véritable succès.

La compatibilité des objectifs et le fit stratégique permettent de réduire les incertitudes face à l'autre partenaire et de renforcer la confiance, l'engagement et l'attachement du personnel à la JV. La littérature reconnaît que le *fit* stratégique et la congruence des projets des parents (Jolly, 2001) jouent un rôle important dans la satisfaction et la capacité d'apprentissage des partenaires. Cependant, les travaux de Merchant et Schendel (2000) montrent qu'il n'existe pas de lien entre « *business relatedness* » et la création de valeur actionnariale des JVI.

Enfin, *l'homologie de trajectoire des dirigeants* est un antécédent de la confiance (Blanchot, 2006). Lorsqu'ils ont les mêmes ambitions, leurs efforts vont dans le sens de la maîtrise des facteurs qui influencent la performance de l'alliance.

Deuxièmement, les facteurs liés au fonctionnement de la joint-venture intègrent l'engagement, la confiance et le *fit* culturel.

Ainsi, *l'engagement* repose sur l'effort fourni par les partenaires dans le but de soutenir la relation partenariale tout au long du cycle de vie de l'accord (Aliouat et Taghzouti, 2009). Il tend à réduire l'opportunisme des partenaires, et ce faisant réduit aussi les coûts de transaction liés aux modes coopératifs. Nakos et Brouthers (2008) ont démontré que l'orientation à long terme et l'engagement envers la JVI influencent la satisfaction des partenaires.

Concernant *la confiance*, ce facteur joue un rôle central et déterminant dans les relations coopératives. Elle favorise la communication entre les entités et permet de développer des liens étroits entre les acteurs de la JV. Si plusieurs recherches ont étudié le lien direct entre la confiance et la performance, d'autres se sont focalisées sur l'effet modérateur de la confiance pour expliquer l'issue des relations coopératives (Mohr, 2007).

Le *fit* culturel concerne la compatibilité des cultures organisationnelles des partenaires. Par culture organisationnelle, nous désignons l'ensemble des croyances et des convictions partagées par les acteurs d'une entreprise. La différence de culture organisationnelle peut amener à des différences dans les pratiques organisationnelles et administratives, les attentes des employés et l'interprétation des réponses aux problèmes stratégiques (Bener et Glaister, 2010). La relation supposée entre les différences culturelles et l'échec des JVI a été testée à plusieurs reprises, avec des résultats souvent contradictoires (Lane et Beamish, 1990).

Troisièmement, les facteurs liés aux attributs de l'alliance stratégique intègrent la diversification, la structure de gouvernance et du capital et, le nombre de partenaires.

Les entreprises qui s'inscrivent dans une logique de *diversification* réussissent mieux que toute autre forme de développement stratégique (Bleeke et Ernst, 1992). Ceci est dû aux différents problèmes légaux, politiques et financiers.

De plus, la question de l'effet de *la structure du capital* sur la performance des JVI a été largement débattue dans la littérature en management international (Selekler-Gökşen et Uysal-Tezölmez, 2007 ; Dikmen et Triki, 2010). Certains auteurs suggèrent que le contrôle en faveur du partenaire étranger est associé

Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel

à une performance satisfaisante (Lu et Hebert, 2005). Pour d'autres, les joint-ventures à 50/50 seraient plus stables que celles qui ont un contrôle déséquilibré (Blodgett, 1992).

La structure de gouvernance fait référence aux domaines contrôlés par chacun des partenaires ainsi que les mécanismes de contrôle de la JVI (Nguyen, 2009). Dans ce cas, les parents contrôlent des activités, stratégiquement importantes, en mettant en place des mécanismes formels de contrôle (par exemple, le *reporting*). L'utilisation de ces règles formelles constitue une étape préalable à l'instauration et au développement de la confiance (Dikmen et Triki, 2010).

Finalement, *le nombre de partenaires* est considéré comme un facteur déterminant de la performance des alliances. De plus en plus de JV sont nouées avec plus de deux partenaires. Dans l'échantillon de firmes étudié par Makino et Beamish (1998), plus de 54,6% des joint-ventures internationales impliquent plus de trois partenaires. Il est reconnu que la JVI nouée entre plusieurs partenaires est efficace puisque les coûts d'opportunisme et de transaction sont réduits (Arino et Reuer, 2004). Toutefois, certains auteurs ont aussi souligné la difficulté de gérer ces structures multipartites (Gong et al., 2007). Plus l'alliance dispose de ressources, plus il est difficile d'assurer la coordination entre les partenaires. De ce fait, cela va impliquer une augmentation des coûts et aboutir à des conflits. Dans ces cas, les partenaires auront tendance à adopter un comportement de « *freeriding* » dans le sens où ils essaient de ne pas trop s'impliquer dans la stratégie collective pour ne pas supporter les coûts.

1.2. Les facteurs externes

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

La distance culturelle, le risque pays et la politique gouvernementale du pays d'accueil représentent les facteurs liés à l'environnement. La *distance culturelle* reflète la diversité entre deux cultures nationales (Moalla, 2011). Ces différences interculturelles peuvent générer des problèmes liés, par exemple, à la communication entre les partenaires (Luo et al., 2001). De plus, le risque d'opportunisme augmente dans un contexte culturellement distant. Sirmon et Lane (2004) considèrent la distance culturelle comme un facteur d'échec puisque les acteurs impliqués dans la coopération auront du mal à interagir efficacement. Cependant, la distance culturelle peut avoir un impact positif sur la JV. Dans ce cas, les partenaires réalisent des synergies significatives, en stimulant l'innovation et en renforçant le développement de l'identité de la JVI.

En ce qui concerne *le risque pays*, plusieurs études affirment que la stabilité des JVI dépend de variables spécifiques aux pays d'accueil et en particulier

des pays émergents. A ce sujet, Yan (1998, p.773) considère que « dans le cas des JVI, créées dans des économies émergentes, l'incertitude politique et économique de ces environnements ainsi que la dynamique interculturelle et inter-organisationnelle ont rendu leur gestion particulièrement délicate ». Meschi et Riccio (2008) constatent que le risque pays peut être la cause de la non performance des JV. De leur côté, Barkema et Vermeulen (1997) ne trouvent pas de lien entre cette variable et la stabilité de la structure commune.

La *politique gouvernementale du pays d'accueil* est le dernier facteur lié à l'environnement. Les gouvernements locaux cherchent à mettre en place des réglementations favorisant les voies de développement par le biais d'Investissements Directs à l'Etranger (IDE). Des facteurs comme la stabilité politique et la transparence des jeux économiques sont autant d'éléments qui auraient une influence sur les modes d'entrée des entreprises étrangères et sur la performance des entités implantées dans ces pays.

La dynamique du *secteur d'activité* peut conditionner fortement la réussite de la JV en différents points (Luo, 2002). Tout d'abord, la phase du cycle de vie du secteur d'activité (embryonnaire, croissance, maturité, déclin) est une information stratégique qui permet aux partenaires d'anticiper les évolutions de ce secteur et de garantir sa croissance et sa rentabilité. Ensuite, la structure du secteur d'activité peut varier d'un pays à l'autre et être façonnée par la concentration industrielle, les goûts et les comportements du consommateur, par la demande du marché ou encore l'existence de barrières à l'entrée.

Le Tableau 1 reprend les principaux facteurs de réussite des JVI. Plusieurs auteurs intègrent à cette liste les conditions initiales (le choix du partenaire, la négociation entre les futurs partenaires, etc.) pour expliquer la performance réalisée par les entités communes. Cette recherche se focalise uniquement sur les facteurs structurels de réussite des JVI issus de la littérature.

Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel

Tableau 1 : Principaux facteurs de réussite des joint-ventures internationales

Facteurs de réussite		
INTERNES	Liés aux partenaires	Expériences
		Asymétrie des partenaires
		Compatibilité des objectifs et fit stratégique
		Homologie de trajectoire des dirigeants
		Rivalité inter-firmes
	Liés au fonctionnement de la JVI	Confiance
		Engagement
		Fit culturel
	Liés aux attributs de la JVI	Diversification
		Structure de gouvernance
Structure du capital		
Nombre de partenaires		
EXTERNES	Liés à l'environnement	Risque pays
		Distance culturelle
		Politique gouvernementale du pays d'accueil
	Liés au secteur d'activité	Croissance, profitabilité et structure du secteur d'activité

Après avoir défini les principaux facteurs de réussite des joint-ventures internationales, nous nous intéressons au cas de l'entreprise GL events dans le but de comprendre les variables qui influencent le succès des JV nouées par ce groupe.

2. Comment réussir la croissance par joint-ventures internationales

Dans le rapport annuel de GL events de 2009, Olivier Ginon, président du comité exécutif et du conseil d'administration de GL events, témoigne de la trajectoire des alliances nouées par son entreprise : *« Cette évolution est due en grande partie à la reconnaissance de notre expertise dans les événements sportifs et culturels majeurs. En témoigne notamment notre présence au sein de la Coupe du monde FIFA Afrique du Sud 2010, où nous allons prendre en charge le contrat le plus important jamais confié à un prestataire unique dans ce domaine, à travers l'aménagement des installations sur les dix sites hôtes. Fruit de notre travail d'ancrage en République Sud Africaine réalisé avec notre partenaire Oasys, il confirme notre position de leader dans l'univers sportif mais aussi notre capacité à nouer des alliances durables et profitables ».*

GL events est présente dans 17 pays et se développe sur les marchés internationaux en privilégiant la croissance par joint-ventures et par acquisitions.

Les données empiriques recueillies dans le cadre de cette recherche se basent sur une étude de cas unique. Beamish et Lupton (2009) montrent qu'il est important de privilégier les études de cas dans le cadre des recherches sur les JV. Cette méthode permet de souligner la dynamique entre les différentes parties prenantes ainsi que l'influence des variables environnementales sur le processus de développement des JV.

Dans cet article, des données secondaires (rapports d'activités annuels, documents internes fournis par GL events, revue de presse) ont été collectées afin de mieux comprendre le fonctionnement et le développement de l'entreprise à l'international. Par la suite, ces données ont été complétées par des entretiens auprès de responsables du développement international du groupe. Le cas de GL events a été choisi avec l'objectif de faire ressortir les facteurs de réussite les plus significatifs pour une entreprise opérant dans le secteur des services par rapport aux débats menés dans la littérature.

2.1. GL events : un groupe international

L'entreprise lyonnaise GL events constitue le premier groupe international intégré de la filière événementielle. Elle possède trois principales activités, à savoir, l'organisation d'événements (*GL events Live*), la gestion d'espaces événementiels (*GL events Venues*) et les services offerts aux organisateurs d'événements (*GL events Exhibitions*). Le groupe est fondé en 1989 à l'issue de la fusion de la société Polygone (leader français des installations d'expositions et d'événements) et de la société Cré-Rossi (location de mobiliers, d'accessoires et de revêtements de salons). Cette fusion donne naissance à l'entreprise Générale Location qui deviendra par la suite GL events.

Au départ, le groupe a choisi de croître principalement sur le marché français. L'entreprise renforce sa stratégie d'offre globale en rachetant des entreprises dans le domaine de l'organisation de grands événements. Jusque-là, la présence de GL events à l'international était limitée : « *il y a eu des tentatives opportunistes à l'international dans les années 80, en Espagne, au Maroc, en Allemagne. Mais il ne s'agissait pas de stratégie d'implantation réfléchie, organisée et structurée* » (le directeur du développement international). Ce n'est qu'en 1998, année de son introduction en bourse, que GL events a commencé à mettre en place une véritable stratégie de développement à l'international en favorisant la croissance par joint-venture et par acquisition. Aujourd'hui, l'entreprise est présente sur 91 sites en France et à l'international. En 2011, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à plus de 783 millions d'euros, en hausse de 7,6% par rapport à 2010. Ce succès s'explique selon les propos d'Olivier Ginon (Président de GL events), par « *une stratégie qui a privilégié les marchés émergents, une volonté constante de maîtrise des coûts, une solidarité sans faille des équipes, une capitalisation de nos atouts vis-à-vis de nos donneurs d'ordres* »⁶.

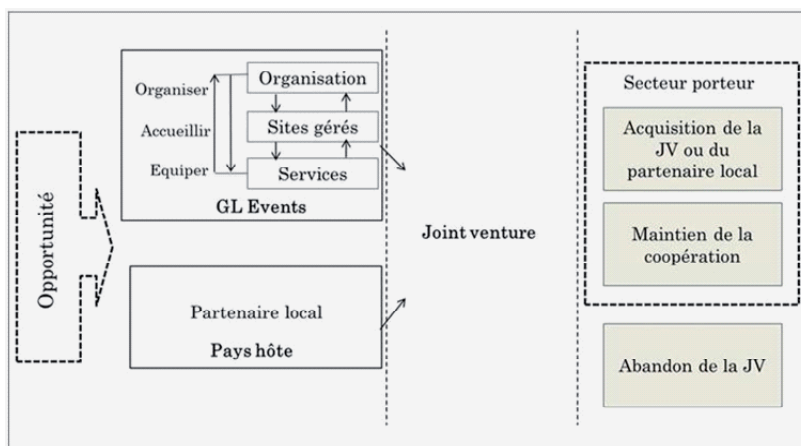
6. GL events, rapport d'activités 2010, p.7.

Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel

La stratégie de développement à l'international de GL events repose essentiellement sur les opportunités (cf. Figure 1) qu'offre le pays hôte. Pour s'implanter à l'international, l'entreprise s'allie « *toujours avec un partenaire local, avec lequel nous signons un accord de JV* » (Le directeur du développement international). Selon le pays et le partenaire, la JV peut parfois être une forme transitoire avant d'opter pour une acquisition. Dans d'autres cas, GL events choisi de maintenir la relation de coopération, comme au Brésil où le géant de l'événementiel a noué une JV avec une entreprise locale : « *il va y avoir la coupe du monde de foot en 2014 au Brésil, les jeux olympiques en 2016, on est implanté là-bas depuis 2006, avec Fagga Eventos* ». Ces deux cas de figure (acquisition de la JV et/ou du partenaire local, maintien de la relation) sont envisageables lorsque le secteur de l'événementiel du pays local est en développement.

Enfin, GL events peut être amenée à abandonner la JV quand le marché de l'événementiel dans le pays en question n'est pas propice pour s'y investir.

Figure 1 : La stratégie de développement par JVI de GL events



Ces dernières années, GL events a réalisé plusieurs projets de grande envergure et se positionne en tant qu'acteur de référence des grands événements internationaux. A titre d'exemple, l'entreprise lyonnaise s'est mobilisée pour le sommet du G20 qui s'est déroulé au mois de novembre 2011 à Cannes. En 2010, GL events a remporté le contrat de la Coupe du Monde de Football en Afrique du Sud. Le directeur des opérations internationales précise : « *Nous avons travaillé en amont, en recherchant un partenaire local, Oasys, puis avons créé une joint-venture avec lui* »⁷. De même, le groupe a organisé les jeux du Commonwealth en Inde au travers de la joint-venture nouée entre GL events et son partenaire Indien Litmus.

7. Usine Nouvelle du 11/06/2010.

Dans les années à venir, le groupe envisage de continuer sa stratégie d'internationalisation et de renforcer sa position pour réaliser d'autres grands projets. Le groupe a remporté le contrat pour organiser la Coupe du Monde de Football en 2014 (Brésil), les Jeux Olympiques de Rio de Janeiro en 2016 ainsi que les Journées Mondiales de la Jeunesse qui se sont tenues au Brésil.

2.2. Les facteurs de réussite des joint-ventures internationales de GL events

La réussite des joint-ventures internationales de GL events repose sur plusieurs facteurs liés à l'environnement externe et interne de ces coopérations. Pour dépasser l'euphorie des premières années et perdurer, il est important d'examiner les variables *in-situ* et *ex-post* liées à la mise en place des JVI.

Parmi les facteurs internes, la confiance, la compatibilité des objectifs et la structure du capital s'avèrent importants dans le cas étudié.

Dans le cas de GL events, les parties prenantes et plus précisément les partenaires jouent un rôle crucial garantissant le bon fonctionnement de la JV. « *La qualité d'intégration de l'entité dans le groupe aussi bien humaine que des processus* » est très importante (le directeur du développement international). Le sens d'intégration reste polysémique puisqu'il associe plusieurs facteurs de réussite.

Pour assurer le succès de la JV, il est essentiel que les objectifs des partenaires convergent. Ces objectifs doivent être compatibles pour répondre au projet commun en suivant la même ligne stratégique. Ce facteur est lié « *à la capacité de la société cible de fonctionner avec le groupe dans le cadre de la ligne stratégique qu'on s'est fixée ensemble* » (le directeur du développement international).

Un autre facteur très important est à souligner dans ce contexte : la confiance entre les partenaires. Pour développer des relations étroites entre les acteurs et favoriser la communication entre eux, la confiance demeure un élément fondamental. Pour « *qu'une JV réussisse, il faut qu'il y ait confiance entre les partenaires, pour qu'il y ait confiance, il faut que les règles du jeu soient fixées et que ces règles soient justes* » précise un chef de projet international. Le directeur de développement international de l'entreprise ajoute que « *la confiance est fondamentale. Vous n'allez pas pouvoir auditer ni fliquer toutes les cinq minutes ! Physiquement vous ne pourrez pas, même si vous avez des gens localement* ». Ces propos montrent que la confiance alimente le bon fonctionnement des partenariats et s'acquière dès le départ en instaurant des règles claires et partagées. Pour établir ce climat de confiance, GL events s'appuie notamment sur son respect de la responsabilité sociale *vis-à-vis* de ses parties prenantes. Le groupe considère essentiel le fait de montrer « *qu'on ne vient pas pour faire uniquement de l'argent mais qu'on est*

Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel

aussi là pour essayer de développer un côté plus social, ce qui nous a conduit à mener avec notre partenaire Oasys des politiques de salaire supérieures à la moyenne normale » (un chef de projet international de GL events).

Les dirigeants de GL events choisissent une structure du capital particulière pour la JV qui consiste à être majoritaire. Par exemple, en Inde, GL events possède 70% du capital de la JV. Selon le chef de projet international, la répartition du capital dépend des investissements des partenaires mais au final les décisions se prennent à deux.

Parmi les facteurs externes, la distance culturelle ainsi que les caractéristiques du secteur d'activité paraissent être des éléments déterminants quant au succès des JVI.

L'entreprise reconnaît également l'importance de la culture nationale comme facteur conditionnant la réussite de la JV. Pour servir un événement de grande ampleur, comme la Coupe du Monde de Football, l'entreprise doit tout d'abord respecter et comprendre certains aspects des pratiques managériales de l'Afrique du Sud ; d'où le recours au partenaire local Oasys. Les entretiens menés mettent en évidence les questions suivantes pour souligner le rôle de la culture nationale dans ce contexte : « *Est-ce qu'on sait comprendre ces contraintes locales ? Est-ce qu'on saura s'adapter à ces incontournables locaux ?* » (le directeur de développement international). Consciente de l'importance de maîtriser les variables inconnues dans un nouveau marché, GL events s'associe souvent avec des acteurs locaux pour répondre au mieux à sa mission et faciliter son processus d'intégration.

En outre, le facteur lié au secteur d'activité semble être pertinent et conditionne fortement la réussite de la JV. Le directeur de développement international met l'accent sur l'importance « *des données plus intrinsèques au marché, est-ce qu'il est porteur de croissance ?* ». En effet, la phase de croissance d'un secteur d'activité diffère d'un pays à un autre. L'exemple de Sydney où GL events a organisé les Jeux Olympiques en 2000 illustre l'importance de ce facteur. A la fin de ce projet, l'équipe lyonnaise est rentrée car l'industrie était en phase de maturité avec une capacité de croissance faible. A l'inverse, GL events reste très optimiste sur la profitabilité du secteur au Brésil et en Inde. Notre interlocuteur estime que le secteur est en pleine croissance au Brésil et plutôt embryonnaire en Inde.

Ainsi, le cas étudié souligne bien l'importance de l'environnement externe dans la réussite des coopérations.

Récemment, l'organisation des Jeux du Commonwealth en Inde a été remportée par la JV détenue par GL events à 70% avec un partenaire local. L'événement

a fait l'objet de polémiques suite aux accusations de corruption, aux retards de construction et aux conditions climatiques survenues pendant les Jeux. Malgré ces écueils, l'organisation a connu un véritable succès. Suite à ces événements, les autorités indiennes ont bloqué les règlements des différents prestataires afin de mener une enquête pour confirmer ou infirmer les irrégularités relevées, notamment de corruption. Ce retard de paiement de la part de l'Inde pourrait avoir un impact sur la survie de la JVI. Dans le rapport annuel 2011 (p.32), l'entreprise précise que « *Malgré la coopération de bonne foi et des relances périodiques, le groupe n'a pas été informé des progrès dans les enquêtes menées par les autorités indiennes à ce jour. Face à cette inertie, le groupe a lancé la procédure d'arbitrage telle que prévue par les contrats. En conséquence, confronté à ce risque-pays en Inde, le conseil d'administration a demandé l'enregistrement d'une provision de 16,3 millions d'euros, correspondant aux sommes restant dues* ». Nous pouvons constater, que dans certains cas, le risque pays peut intervenir comme élément déterminant pour la survie et la prospérité du projet commun.

2.3. Discussion

L'analyse du cas GL events montre la prépondérance de certains facteurs externes et internes ayant une influence sur la performance des JVI nouées par cette entreprise. Cette étude montre qu'au niveau des facteurs internes, la confiance, la compatibilité des objectifs ainsi que la structure du capital expliquent le succès de ces entités communes. Au niveau des facteurs externes, la distance culturelle et les caractéristiques du secteur d'activité se révèlent également importantes.

D'abord, la compatibilité des objectifs assure la bonne conduite des projets. Elle permet ainsi de réduire les incertitudes et le risque d'ambition divergente (Blanchot, 2006). Ce résultat appuie les conclusions de Boateng et Glaister (2002). En outre, la compatibilité des objectifs s'avère un facteur déterminant dans le cadre du secteur des services du fait que les partenaires soient tenus de répondre à un appel d'offre pour servir un événement particulier.

Ensuite, la littérature reconnaît que la confiance est une condition fondamentale pour la réussite des relations coopératives (Madhok, 1995). Selon Trabelsi (2007, p.34), « la confiance stabilise les rapports entre les partenaires, réduit le besoin d'un accord contractuel complexe, permet un échange plus ouvert d'informations et réduit les coûts de transaction ». Dans le cas de GL events, il ressort que ce facteur constitue le pilier des partenariats établis. En effet, et prenant en compte la particularité du secteur dans lequel cette entreprise opère, nous pouvons penser que la confiance joue un rôle plus important que dans d'autres secteurs. Pour répondre aux attentes du client et offrir un service de qualité, la confiance entre les partenaires demeure essentielle et doit être instaurée dès le départ.

Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel

De plus, la structure du capital est un mécanisme de contrôle qui s'avère crucial dans la gouvernance de la joint-venture internationale. En effet, la complexité de la structure organisationnelle et culturelle de la JVI contraint les partenaires à contrôler leurs activités au travers de la répartition du capital (Killing, 1983). D'après notre recherche, GL events choisit d'être majoritaire dans le capital des JVI pour lui garantir une meilleure performance. Nous avons également constaté que la JV, comme structure, peut servir de forme transitoire avant d'être rachetée par le groupe. Le fait d'être majoritaire dans la structure du capital faciliterait ce type de transaction. Dans la littérature, il existe un large débat sur le choix de la gouvernance et les modes de contrôle à adopter par les partenaires dans le cadre des JVI. Les résultats issus de nos entretiens vont dans le sens de ceux de Delios et Beamish (2004). Nous remarquerons aussi que les projets et les opportunités, sur lesquels travaille GL events, sont inscrits dans le temps. L'entreprise se déploie dans le pays hôte à travers la mise en place d'une JV afin de servir un événement. Une fois les objectifs réalisés, cela signifie que la JV n'a plus lieu d'être et impliquerait sa disparition. Dans ce cas, le fonctionnement en mode projet n'est-il pas une condition inhérente à ce secteur d'activité ?

En outre, l'analyse du cas souligne l'influence de l'environnement du pays d'accueil sur la stabilité et la réussite des entités communes. Dans un contexte nouveau, les disparités culturelles peuvent rendre difficile le développement des relations coopératives. Afin de réduire ces risques, GL events s'associe avec un acteur local lui permettant de contourner les barrières culturelles. A ce propos, Barkema et al. (1996) constatent que la distance culturelle affecte la survie des JV. Selon les auteurs, les managers des JV doivent apprendre comment mener des affaires dans un pays étranger et connaître la façon de travailler du partenaire local afin de mieux appréhender la coopération. Ainsi, la littérature montre l'impact de la distance culturelle sur la performance des JVI dans le secteur manufacturier. L'analyse du cas GL events confirme ce constat également dans le secteur événementiel.

Enfin, les caractéristiques du secteur d'activité contribuent à la réussite des JVI. En effet, une entité commune a plus de chance de réussir lorsqu'elle opère dans un secteur en phase de croissance que celle en phase de maturité ou de déclin.

Cependant, la réussite des JVI menées par cette entreprise ne peut être dissociée des valeurs, de la personnalité et de l'esprit entrepreneurial de son dirigeant. En effet, Olivier Ginon (président de GL events) traite personnellement les dossiers les plus importants comme ceux relevant des opérations d'acquisition ou de JV. Il permet un meilleur choix des partenaires et contribue à la négociation avec ses collaborateurs. En outre, l'entreprise lyonnaise a développé un « savoir-faire » en termes de croissance à l'international. A ce propos, Olivier Ginon déclare : *« Le groupe a beaucoup appris de ses développements internationaux sur la multi-culturalité. Toutes les équipes de GL events construisent le groupe hors de*

ses frontières, à la recherche de nouveaux marchés, de nouvelles opportunités, en nouant des alliances, acquérant de nouvelles entreprises pour consolider ses implantations... » (Rapport d'activités, 2011).

Ainsi, GL events est devenu un acteur de référence dans l'événementiel tant au niveau national qu'international.

Conclusion

Le développement des joint-ventures internationales témoigne de l'intérêt porté à ce mode de croissance tant par les chercheurs que les praticiens. En revanche, la réussite de ces coopérations n'est pas toujours évidente. C'est le défi que les partenaires doivent relever au quotidien. Ce dernier est encore plus difficile lorsque la relation implique deux partenaires de nationalité différente. Plusieurs variables conditionnent la réussite ou l'échec de la relation (Guillouze et Blanchot, 2011). L'analyse de la littérature permet de distinguer deux types de facteurs (internes et externes) pouvant avoir une influence sur la performance et la stabilité de ces entités communes. Le cas étudié dans cet article met en évidence l'importance de certains facteurs appliqués au secteur événementiel. En effet, ce secteur se caractérise par un marché perçu comme opportuniste, avec un manque de visibilité, des clients toujours plus exigeants sans être prêts à revoir leurs dépenses (ANAé).

A l'issue de cette étude, quelques contributions peuvent être relevées. Au niveau théorique, ce travail propose une synthèse des principales études empiriques récentes permettant de mieux comprendre le phénomène de la performance des JVI. En plus, le choix d'une entreprise opérant dans le secteur événementiel contribue à dégager les spécificités de ce secteur. Au niveau managérial, cette étude peut permettre aux managers opérant dans ce secteur de mieux appréhender les facteurs influençant la performance des JVI. Toutefois, cette recherche n'est pas exempte de limites et plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées.

Tout d'abord, il conviendrait de confronter le cas de GL events, entreprise du secteur des services, au cas d'une entreprise du secteur manufacturier. Cette étude comparative peut se révéler intéressante dans la mesure où il est possible de faire ressortir d'autres facteurs inhérents au secteur. De plus, notre intérêt a porté sur les facteurs structurels de performance des JVI. Une autre étude pourrait s'intéresser aux facteurs *ex-ante* à la mise en œuvre de l'entité commune (choix du mode d'entrée, choix du partenaire, etc.). Enfin, notre travail a porté sur un cas unique ce qui limite la validité externe de nos résultats. Nous pourrions ainsi prolonger cette réflexion en examinant les facteurs de réussite issus de la littérature sur un échantillon plus large d'entreprises.

Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel

Bibliographie

- ALIOUAT A., TAGHZOUTI A. (2009), « Vers un pilotage des alliances stratégiques par des méthodes perceptives de la valeur : L'influence de la 'performance perçue' sur la propension des managers à nouer et maintenir des alliances », *XVIII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, 3-5 juin, Grenoble, France.
- ASSENS C., CHERBIB J. (2010), « L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°243-244, p.111 – 120.
- ARINO A., REUER J.-J. (2004), "Alliance contractual design", *IESE Research Papers D/572*, IESE Business School.
- BARKEMA H.-G., BELL J.-H.-J. et PENNINGES J.-M. (1996), "Foreign entry, cultural barriers and learning", *Strategic Management Journal*, Vol.17, N°2, p.151-166.
- BARKEMA H.-G., VERMEULEN F. (1997), "What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures", *Academy of Management*, Vol.40, N°2, p.426-442.
- BARMEYER C., MAYRHOFER U. (2002), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer et Comprendre*, Vol.70, p.24-33.
- BEAMISH P.-W., LUPTON N.-C. (2009), "Managing Joint Ventures", *Academy of Management Perspectives*, Vol.23, N°2, p.75-94.
- BEAMISH P.-W., KACHRA A. (2004), "Number of partners and JV performance", *Journal of World Business*, Vol. 39, p.107–120.
- BELLON B., BENYOUSSEF A., PLUNKET A. (2001), « Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud : Quelques enseignements tirées des alliances euro-méditerranéennes », *Seconde conférence du Femise*, Mars, Marseille.
- BENER M., GLAISTER K.-W. (2010), "Determinants of performance in international joint ventures", *Journal of Strategy and Management*, N°3, Vol.3, p.188-214.
- BERTRAND P., MESCHI P.-X. (2006), "Performance des partenaires locaux des coentreprises internationales dans les pays asiatiques : valorisation boursière et application de la théorie des coûts de transaction", *Management International*, N°2, Vol.10, p.1-15.
- BLANCHOT F. (2006), « Alliances et performance : un essai de synthèse », *Cahier de recherche N°2006.1 22*, Université Paris-Dauphine.
- BLEEKE J., ERNST D. (1992), « Réussir une Alliance Transfrontalière », *Harvard L'Expansion*: p.66-77.
- BLODGETT L.-L. (1992), "Factors in the instability of international joint ventures: An even history analysis", *Strategic Management Journal*, Vol.13, p.475-481.
- BOATENG A., GLAISTER K.-W. (2002), "Performance of international joint venture: Evidence for West Africa", *International Business Review*, Vol.11, p.523-541.
- BRULHART F. (2005), « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, Vol.8, N°4, p.167-191.
- BROUHERS K.-D., BROUHERS L.-E. (2001), "Explaining the national cultural distance paradox", *Journal of International Business Studies*, Vol.32, N°1, p.177-189.
- CHERIET F. (2009), « L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée », *Thèse de doctorat*, Université de Montpellier 1, 446 p.
- DELIOS A., BEAMISH P.-W. (2004), "Joint venture performance revisited: Japanese foreign subsidiaries worldwide", *Management International Review*, Vol.44, N°1, p.69–91.
- DELOITTE (2010), *A study of Joint Ventures The challenging world of alliances*, Financial Advisory.
- DIKMEN L. et TRIKID. (2010), « Contrôle & Performance des Joint-ventures internationales:

- Cas des JVI implantées en Turquie », XIX^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2-4 juin, Luxembourg.
- GARRETTE B., DUSSAUGE P. (1995), « Les stratégies d'alliance », Les Editions d'Organisation, Paris.
- GL EVENTS (2009, 2010, 2011), Rapport annuel d'activités.
- GONG Y., SHENKAR O., LUO Y. et NYAW M.-K. (2007), "Do multiple parents help or hinder international joint venture performance ? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation", *Strategic Management Journal*, Vol.28, p.1021-1034.
- GUILLOUZO R. et BLANCHOT F. (2011), « La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse », *Management International*, Vol. 15, N° 2, p. 95-107.
- HENNART J.-F. (1988), "A transaction costs theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, Vol.9, N°4, p.361-374.
- HENNART J.-F., KIM D.-K. et ZENG M. (1998), "The impact of Joint Venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S. manufacturing affiliates", *Organization Science*, Vol.9, N°3, p.382-395.
- JOLLY D. (2001), « Alliances interentreprises : Entre concurrence et coopération », Vuibert, Paris.
- KILLING J.-P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, New York, Praeger Lane, P.J.
- LANE P.-J., BEAMISH P.-W. (1990), "Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs", *Management International Review*, 20, Special Issue, p.87-102.
- LU J.-W., HEBERT L. (2005), "Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach", *Journal of Business research*, Vol.58, p.736-745.
- LUO Y., SHENKAR O. et NYAW M.-K. (2001), "A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy", *Journal of international business studies*, Vol.32, N°1, p.41-58.
- LUO Y. (2002), "Capability Exploitation and building in a foreign market: implications for multinational enterprises", *Organization Studies*, Vol.13, N°1, p.48-63.
- LUO Y. (2007), "The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances", *Academy of Management Journal*, Vol.50, N°3, p.644-664.
- MADHOK A. (1995), "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust based approach", *Journal of International Business Studies*, Vol.26, p.117-137.
- MAKINO S., BEAMISH P.-W. (1998), "Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownerships structures", *Journal of International Business Studies*, Vol.29, N° 4, p.797 - 818.
- MAYRHOFER U. (2011) (ÉD.), *Le management des firmes multinationales*, Paris, Vuibert, 268 p
- MERCHANT H., SCHENDEL D. (2000), "How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value?", *Strategic Management Journal*, Vol.21, p.723-737.
- MESCHI P.-X., RICCIO E. (2008), "Country risk, National cultural differences between partners and survival of international joint venture in Brazil", *International Business Review*, Vol.17, N°3, p.250-266.
- MOALLA E. (2011), « La distance et le développement international des entreprises », *Management & Avenir*, Vol. 6, N°46, p35-52.
- MOHR A. (2007), "Exploring the Relationship Between Trust and Control — An Empirical Analysis of Sino-German Joint Ventures", *Asian Business & Management*, Vol.6, p.247-263.
- NAKOS G., BROUHERS K.-D. (2008), "International alliance commitment and performance of small-medium-size enterprise: The mediating role of process control", *Journal of International Management*, Vol.14, p.124-137.
- NGUYEN H.-L. (2009), "Foreign Parent Control and International Joint Venture

Les conditions de réussite des joint-ventures internationales : le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel

- Performance: Evidence of Finnish Multinational Firms”, *Thèse de doctorat*, University of Vaasa, Finlande, 186 p.
- PARK S.-H., UNGSON G.-R. (2001), “Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure”, *Organization Science*, Vol.12, N°1, p.37-53.
- PRÉVOT F., GUALLINO G. (2012), « La survie des joint-ventures internationales : une étude de l'industrie pétrolière en Russie », *Management International*, Vol.17, N°1, p.71-87.
- ROBSON M.-J., LEONIDOU L.-C. et KATSIKEAS C.-S. (2002), “Factors Influencing Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions”, *Management International Review*, Vol. 42, N°4, p.385-418.
- SELEKLER-GÖKŞEN N.-N., UYSAL-TEZÖLMEZ S.-H. (2007), “Control and Performance in International Joint venture in Turkey”, *European Management Journal*, Vol.25, N°5, p.384-394.
- SIRMON D.-G., LANE P.-J. (2004), “A Model of Cultural Differences and international Alliance Performance”, *Journal of International Business Studies*, N°35, p.306-319.
- TRABELSI K. (2007), « La confiance : la 'plate-forme' de l'alliance stratégique », *Management & Avenir*, Vol.4, N°14, p.25-40.
- VIDOT-DELERUE H., SIMON E. (2005), « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance », *Management International*, Vol.10, N°1, p.51-66.
- YAN A. (1998), “Structural Stability and Reconfiguration of International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol.29, N°4, p.773-796.