

***DE LA QUASI-FILIALE À LA COENTREPRISE :***  
***QUELS PROCESSUS EVOLUTIFS EN ACTION ?***  
***LE CAS DE LA COENTREPRISE FRANCO-BRÉSILIENNE ALGAR-BULL***  
***(1983-1997)***

**Frederic PREVOT**

Allocataire de Recherche

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de la Méditerranée

14 Rue Puvis de Chavannes

13001 Marseille – France

fprevot@univ-aix.fr

&

**Pierre-Xavier MESCHI**

Professeur des Universités

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de la Méditerranée

Université de la Méditerranée

14 Rue Puvis de Chavannes

13001 Marseille - France

pxmeschi@univ-aix.fr

Mots-clés : Quasi-filiale, Coentreprise, Brésil, Globalisation

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## Introduction et Problématique

« Danone rencontre des problèmes dans son joint-venture de Shanghai » (Les Echos, 30/10/2000), « Pechiney cède sa participation dans sa filiale commune Pechiney Zhongshan Packaging à Amcor » (Les Echos, 16/06/2000), « Casino rachète à Dairy Farm les 50% dans leur joint-venture taiwanais » (Les Echos, 22/03/2000). La presse française des affaires se fait ainsi l'écho de la difficulté des entreprises à gérer et à pérenniser leurs coentreprises<sup>i</sup> dans les pays émergents, et cela même pour des entreprises reconnues pour la qualité de leur management et de leur expérience internationale. Bien que spécifiques dans leurs objectifs initiaux, notamment pour les entreprises partenaires étrangères (accéder à un nouveau marché et se conformer à une réglementation restrictive en matière d'Investissement Direct Etranger), les coentreprises implantées dans des pays émergents possèdent au moins un point commun avec les alliances rencontrées dans les pays développés, leur faible performance et longévité : Le taux d'échec des coentreprises, qu'il soit identifié par la dissolution de la coentreprise ou par le départ de l'un des partenaires, est toujours important et il varie de 30% dans le meilleur des cas (Franko, 1971 ; Killing, 1983 ; Harrigan, 1988) à 50% dans le pire des cas (Reynolds, 1984 ; Beamish, 1988 ; Bleeke & Ernst, 1992). Aux difficultés traditionnelles inhérentes à cette forme d'alliances (management bicéphale, processus décisionnel ralenti par une négociation permanente entre les partenaires, conflits et divergences d'objectifs entre les partenaires, multiplicité des centres de décision...), s'ajoute fréquemment pour les coentreprises implantées dans les pays émergents une menace supplémentaire qui est le malaise de partenaires étrangers engagés « de force » dans une alliance qu'ils n'ont pas choisie (Lane & Beamish, 1990). A ce sujet, Garrette & Dussauge (1996 : 118) parlent de « mal nécessaire ». En effet, de nombreux pays émergents développent ou ont développé dans le passé une réglementation restreignant la création de filiales ou les acquisitions, et facilitant la formation d'alliances avec des entreprises locales (l'objectif principal de cette réglementation restrictive étant de favoriser les transferts de compétences).

En regard de cette situation de faible performance et longévité, un certain nombre de travaux (notamment ceux de Lorange & Roos, 1992 et Hagedoorn & Schakenraad, 1994) ont conclu à l'existence d'une relation étroite entre les conditions initiales de création des coentreprises et leur succès ou leur échec. S'il ne fait pas de doute que les conditions initiales de création ont une incidence sur la performance des coentreprises, il n'en reste pas moins que

d'autres facteurs explicatifs existent, qui sont à identifier dans le cadre d'une analyse dynamique de ces coentreprises. Il s'agit en fait de mettre en lumière les processus évolutifs d'ajustement émergeant dans le prolongement des conditions initiales de création. Dans cette optique et à partir de l'analyse du cas de la coentreprise franco-brésilienne Algar-Bull, de sa création en 1983 à sa dissolution en 1997, notre recherche a pour objectif d'étudier l'importance de la place des processus évolutifs dans le succès d'une coentreprise implantée dans un pays émergent. Par succès d'une coentreprise, nous entendons les avantages retirés par chaque partenaire et non la longévité du projet commun (Dussauge, Garrette, 1997)

## 1. Cadre Théorique

Bien qu'un intérêt pour l'étude des alliances inter-entreprises ait été manifesté très tôt dans la recherche en stratégie, les quinze dernières années sont caractérisées par une véritable explosion du nombre d'analyses consacrées au sujet. Les travaux de Contractor & Lorange (1988) ont contribué à montrer l'importance que jouent les alliances dans le processus de développement international. Parmi les différentes formes d'alliances internationales, la coentreprise est plus particulièrement au centre de ces recherches. Elle est en effet non seulement l'une des formes d'alliances les plus utilisées dans les stratégies d'internationalisation (Hergert & Morris, 1987), particulièrement dans les pays émergents (Beamish, 1988 ; Da Costa & Dos Santos-Nivault, 1999), mais elle est également l'une des formes d'alliance les plus complexes (Beamish & Killing, 1997 ; Meschi, 1997 ; Blanchot & Mayrhofer, 1998).

Ainsi, les recherches vont s'orienter autour de deux thèmes principaux : On trouvera d'une part des réflexions sur les modes de management de la coentreprise (Killing, 1983 ; Harrigan, 1986), et, d'autre part, tout un ensemble d'études portant sur les variables associées à la performance (Beamish, 1987 ; Gomes-Casseres, 1987 ; Kogut, 1988 ; Meschi & Roger, 1994 ; Parker et *al.*, 1996 ; Beamish & Inkpen, 1995). Notre recherche s'inscrit dans ce deuxième courant d'étude.

### 1.1. Coentreprise ou quasi-filiale ?

Selon les définitions les plus courantes, une coentreprise internationale est une entité organisationnelle juridique séparée dans laquelle participent au moins deux partenaires, économiquement, géographiquement et légalement indépendants les uns des autres (Zeira & Shenkar, 1990 : 8). Elle peut être formée sur des bases entièrement nouvelles ou être le résultat

du rapprochement de plusieurs divisions existant au sein de différentes entreprises. L'objectif est la mise en commun de ressources et de compétences en vue de conduire un projet difficilement réalisable pour une entreprise isolée. Une telle définition laisse penser que le partage de ressources et de compétences constitue le motif de création de la coentreprise. Or, s'il en est effectivement une des conséquences les plus importantes, comme pour la grande majorité des formes d'alliances, il n'en est cependant pas systématiquement la cause. Nous verrons plus avant que des raisons sans doute moins stratégiques et plus directement liées à des contraintes environnementales peuvent expliquer la création d'une coentreprise.

De nombreuses définitions distinguent les « *equity joint-ventures* » (création de structure sur la base d'un investissement en capital par les partenaires) des « *non-equity joint-ventures* » (accord sans création de structure commune : Fourniture de service technique, accord de construction, contrat de management...). Nous considérerons ici la coentreprise dans son aspect international et dans le cadre d'une création de structure avec apport de capital des partenaires (« *equity joint-venture* »). Plus précisément, nous considérerons la coentreprise implantée dans le pays d'origine d'un des partenaires (que l'on appellera partenaire local, l'autre partenaire étant dénommé partenaire étranger).

Bien que la constitution d'une coentreprise doive correspondre à l'existence d'intérêts communs pour les partenaires, il advient fréquemment qu'une entreprise prenne l'initiative (en général, le partenaire étranger) et contacte un partenaire potentiel (local) pour exploiter conjointement une opportunité. Dans ce cadre, les raisons de la création d'une coentreprise plutôt que le recours, par exemple, à une filiale peuvent être - outre le partage des risques, des expériences (connaissance d'un produit/connaissance d'un marché), des ressources et compétences - des exigences gouvernementales ou environnementales (barrières spécifiques, tarifaires ou non, à l'entrée dans un pays), c'est-à-dire une contrainte.

La constitution de la coentreprise va impliquer une définition de l'éventail de ses activités et de sa liberté stratégique par rapport aux partenaires (Contractor & Lorange, 1988 ; Harrigan, 1986, Killing, 1983). Il conviendra de spécifier les contributions de chaque partenaire sur le long terme et d'organiser le management de la structure. Dans un objectif de maximisation de la performance, la gestion de la coentreprise peut paraître plus aisée si un partenaire est dominant. Mais cela entre en contradiction avec les préceptes généralement édictés dans l'étude des

conditions initiales déterminant le succès (essentiellement le principe d'équilibre des participations) et, comme le montre Beamish (*in* Beamish & Killing, 1997), un management partagé est nécessaire lorsque le fonctionnement de la coentreprise implique un haut niveau de consultation. Par ailleurs, les compétences apportées par le partenaire local reposent souvent sur une connaissance du marché et du management des ressources humaines locales.

Ce problème de la répartition des pouvoirs et son prolongement au niveau du management de la coentreprise, en relation avec les conditions initiales (coentreprise « contrainte »), conduit à définir ce que l'on pourrait nommer une « quasi-filiale » par opposition à une « coentreprise équilibrée ». Beamish (*in* Beamish & Killing, 1997) utilise le terme de « pseudo-alliance » et la compare à la véritable alliance en fonction des variables suivantes : Planification du niveau d'investissement et de participation, partage des risques, attitude du partenaire étranger, accord formel de la coentreprise, objectifs de la coentreprise. Ainsi, certaines coentreprises, notamment lorsqu'elles sont constituées en réponse à des contraintes environnementales, se révèlent être des quasi-filiales ; la collaboration avec un partenaire local étant essentiellement considérée comme un moyen de contourner cette contrainte.

### 1.2. Contraintes environnementales et conditions initiales

De nombreuses études s'attachent au problème de la caractérisation des points déterminants à prendre en compte lors de la situation initiale de constitution de l'accord afin de garantir le succès de la coentreprise, ou tout au moins, de réduire ses risques d'échec (Lorange & Roos, 1992 ; Gougeon & Gupta, 1998). Parmi ces points déterminants, nous pouvons distinguer les contraintes environnementales des conditions initiales de formation des alliances.

Nous définissons les contraintes environnementales comme des facteurs réglementaires, institutionnels et concurrentiels qui vont inciter les partenaires ou les obliger à recourir à la coentreprise comme forme d'investissement dans un pays étranger. Ces contraintes environnementales conditionnent la formation et la structure de l'accord de coopération (Oliver, 1990).

Le terme de conditions initiales renvoie aux caractéristiques propres aux partenaires. Il s'agit des facteurs facilitant l'engagement dans la coopération : Intérêts partagés, compatibilité et capacité réciproque à intégrer les modes de management du partenaire, complémentarité et possibilité de générer conjointement des avantages compétitifs (recherche de synergie entre les

forces respectives plutôt que recherche de compensation des faiblesses d'un partenaire). L'accord devra alors reposer sur un partage équilibré des risques et des bénéfices et sur un engagement et une confiance mutuels. Il convient par ailleurs de prendre en compte la fiabilité du partenaire (style de management, rentabilité, expériences de situations de coopération, risques de concurrence en retour).

### 1.3. Processus Evolutifs et performance des coentreprises

Les coentreprises connaissent un taux d'échec important. La nature (favorable ou défavorable) des conditions initiales et des contraintes environnementales a été largement évoquée comme facteur explicatif de la performance des coentreprises (Blanchot & Mayrhofer, 1998). S'il apparaît clairement que des conditions initiales et des contraintes environnementales défavorables auront une incidence négative sur la performance de la coentreprise, il n'en reste pas moins que d'autres facteurs, souvent négligés, peuvent venir corriger cette situation initiale défavorable. Comme l'a montré Doz (1996 : 56) : « *Little systematic attention has been paid by researchers, however, to the unfolding of the cooperation process itself in researching interfirm cooperation. [His] approach is clearly in the opening the black box tradition by considering how learning processes in alliances mediate between initial conditions and outcomes* ». Ainsi, nous pouvons noter que les facteurs explicatifs de la performance sont souvent recherchés au temps 0 ou -1 (période de formation de l'alliance), dans une analyse ne tenant pas compte des processus évolutifs en action au sein de la coentreprise et des entreprises partenaires. Rares sont les recherches proposant d'étudier les alliances en concentrant l'analyse sur les processus évolutifs (Ring & Van de Ven, 1994 ; Doz, 1996 ; Ariño & de la Torre, 1998 ; Koza & Lewin, 1998).

Ring & Van de Ven (1994) étudient les processus légaux, formels et informels permettant aux partenaires de s'engager dans un comportement adaptatif visant à résoudre les situations de conflit. Ils définissent ce comportement comme une relation coopérative inter-organisationnelle, qui consiste en une séquence d'étapes de négociation, engagement et mise en œuvre, chacune étant réalisée dans des objectifs d'efficacité et d'équité.

Doz (1996) étudie le processus d'apprentissage qui se déroule entre les conditions initiales et les résultats de l'alliance et cherche à définir des variables décrivant ce processus en fondant son analyse sur trois études de cas. Les conditions initiales facilitent ou limitent l'apprentissage du partenaire au point de vue des connaissances de l'environnement de l'alliance, des modes de

travail en commun, des tâches respectives et des buts réciproques. Le processus d'apprentissage conduit à une réévaluation périodique de l'alliance en fonction de trois critères (efficacité, équité, adaptabilité), qui aboutit à une révision des conditions initiales.

Ariño & de la Torre (1998) et Koza & Lewin (1998) proposent d'étudier les alliances en fonction des stratégies adaptatives des entreprises. Dans cette perspective, l'alliance évolue avec la stratégie des partenaires. Elle peut être considérée comme un élément du portefeuille stratégique des partenaires et va « co-évoluer » avec leur stratégie.

Ainsi, parmi les processus évolutifs évoqués, il apparaît que certains trouvent leur origine dans la coentreprise (Ring & Van de Ven, 1994 ; Doz, 1996) et d'autres au sein de chaque partenaire (Ariño & de la Torre, 1998 ; Koza & Lewin, 1998). Dès lors, nous pouvons distinguer les processus évolutifs internes à la coentreprise, facilitant son bon fonctionnement, des processus évolutifs externes à la coentreprise. Ces processus évolutifs externes conduisent à considérer la coentreprise comme partie intégrante du portefeuille stratégique de chaque partenaire, qui va ainsi « co-évoluer » avec leur stratégie (Koza & Lewin, 1998).

Dans cette perspective, il convient d'étudier l'hypothèse selon laquelle les conditions déterminant la performance de la coentreprise sont à rechercher non pas simplement au niveau de la situation initiale (conditions initiales et contraintes environnementales), mais également au niveau de la place que les entreprises partenaires sont amenées à faire occuper à la coentreprise au sein de leur stratégie de portefeuille. Ainsi, l'étude, dans une perspective dynamique fondée sur l'analyse des processus évolutifs, d'un cas de coentreprise constituée sous contraintes et sans un fort intérêt partagé par les partenaires, peut nous permettre d'approfondir cette hypothèse.

## 2. Méthodologie de la Recherche

Notre analyse a pour objectif l'étude d'un phénomène dans le temps en vue de retracer une évolution observée. Cette recherche repose ainsi sur une analyse dynamique d'un cas de coentreprise associant une entreprise brésilienne (partenaire local), Algar, anciennement ABC, et une entreprise française, Bull (partenaire étranger). La coentreprise, tout d'abord dénommée ABC-Bull, change de nom en 1989 et devient Algar-Bull. La période d'étude est ici clairement définie par la nature même du cas analysé. La coentreprise est constituée en 1983 ; un changement dans la répartition des pouvoirs intervient en 1989, on passe alors d'une situation de quasi-filiale à une situation de coentreprise équilibrée ; puis, en 1997, les entreprises partenaires

se séparent et l'ensemble des activités de la coentreprise est repris par le groupe Bull, sous la forme d'une filiale : Bull South America.

La collecte des données a été réalisée au Brésil *a posteriori*. Nous présentons ici l'étude rétrospective du processus d'évolution de la coentreprise d'une situation de quasi-filiale à une situation de coentreprise équilibrée. Cette étude est fondée à la fois sur des données secondaires (archives du groupe Bull et articles de la presse brésilienne) et des entretiens avec des personnes ayant participé aux événements étudiés. Au total, huit personnes ont été interrogées. Celles-ci ont été sélectionnées suivant leur degré d'implication dans le phénomène en fonction des critères suivants : Fonction dans la coentreprise, période d'arrivée par rapport au déroulement du processus, entreprise d'origine et nationalité. Ces personnes ont toutes été employées par la coentreprise Algar-Bull et font aujourd'hui partie de Bull South America (6 personnes : 5 étaient issues de Bull – 3 de Bull Brésil et 2 de Bull France - et 1 d'Algar avant leur intégration dans la coentreprise) ou d'Algar (2 personnes qui étaient issues d'Algar avant leur intégration dans la coentreprise). Parmi les fonctions représentées, on trouve : La direction financière (2 personnes), la direction générale (1 personne), les ressources humaines (3 personnes) et le marketing et commercial (2 personnes). Le premier entretien a été réalisé auprès du Directeur Financier, qui a personnellement participé à la création de la coentreprise. Puis, à l'issue des 7 autres entretiens, nous avons à nouveau interrogé cette première personne afin qu'elle apporte des précisions (ce neuvième entretien est le seul à avoir été mené sur un mode semi-directif). Les entretiens réalisés l'ont été suivant un mode non directif afin d'éviter le biais d'une réponse forcée de la personne interrogée si celle-ci n'a pas de réel souvenir de la situation. Afin de diminuer l'effet des phénomènes de rationalisation *a posteriori* par les personnes interrogées, un important travail a été effectué après retranscription afin de recouper les informations (entretiens par rapport aux autres entretiens et entretiens par rapport aux documents recueillis).

Les résultats ci-dessous présentent les événements ayant conduit à la mise en œuvre d'un processus d'évolution de la coentreprise d'une forme de quasi-filiale à celle d'une coentreprise équilibrée. La dernière partie présente les conditions de dissolution de la coentreprise comme résultant non des conditions initiales de formation de la coentreprise, mais de choix stratégiques des entreprises en fonction de leur évolution.



### 3. Etude de Cas : La Coentreprise Algar-Bull

#### 3.1. Contraintes environnementales et conditions initiales de formation

##### *3.1.1. Honeywell Bull do Brasil : 1960-1983*

Bull a implanté sa filiale au Brésil sous le nom de *Màquinas Bull do Brasil* en 1960. A la suite du rapprochement, en Europe, avec le groupe Honeywell, la filiale brésilienne change de nom et devient *Honeywell Bull do Brasil*. Honeywell Bull a une solide expérience internationale (en 1980, le groupe est présent dans 69 pays). De 1960 à 1980, *Honeywell Bull do Brasil* connaît un franc succès et ne cesse de renforcer son implantation, aussi bien en terme de ressources humaines que de représentation commerciale. Ainsi, par rapport à la stricte implantation commerciale des années 60, la filiale réalise en 1980 un nombre d'activités relativement large : Outre la vente de *main-frames* (systèmes centraux), elle propose un SAV sur machines, qui peut aller jusqu'à des programmes de reconstruction, elle gère un laboratoire de tests électroniques et produit localement certaines parties de pièces et composants. Malgré l'objectif affiché de s'adapter au mieux au marché local et de réduire les besoins en importations, la quasi-totalité des composants de produits vendus est fabriquée hors du Brésil.

En 1982, *Honeywell Bull do Brasil* gère sur le territoire brésilien 8 représentations commerciales et 7 centres d'assistance technique, elle prépare la mise sur le marché de nouveaux équipements (systèmes centraux) de la ligne DPS88, considérés comme les plus puissants de leur catégorie et débute également une campagne de communication visant à renforcer auprès des entreprises locales son image après 22 années de présence.

Ainsi, une recherche de partenaire dans l'objectif de créer une coentreprise ne semble pas à l'ordre du jour. En effet, *Honeywell Bull do Brasil* est déjà présent sur le marché et possède les compétences nécessaires à la réalisation de ses activités. Celles-ci consistent en prestations de services et commercialisation d'un produit entièrement fabriqué hors du Brésil.

##### *3.1.2. Conditions environnementales : Reserva de mercado (marchés réservés)*

Le Brésil, après s'être libéré de nombreuses années de dictature militaire, entre dans une phase de grande croissance économique à la fin des années 70. Le pouvoir économique cherche à tout mettre en œuvre pour favoriser cette croissance et élabore une législation stricte fondée sur des principes protectionnistes (Rezende, 1999 ; Montgomery, 1999). Ainsi le gouvernement crée

le système de *reserva de mercado* (marchés réservés). Certains secteurs spécifiques sont considérés comme marchés réservés, c'est à dire qu'il ne peut être vendu que des produits fabriqués par une entreprise brésilienne ou dont le capital est à majorité local. Honeywell Bull do Brasil ne peut subsister telle qu'elle se présente à l'époque. Or, depuis le début des années 70, le secteur de l'informatique est en pleine croissance au Brésil et le groupe Bull voit le marché brésilien comme un marché de grand potentiel.

Honeywell Bull cherche donc à subsister malgré la législation protectionniste, qui touche pleinement ce secteur sensible de l'économie qu'est l'informatique. La filiale ne peut agir seule, il faut rechercher un partenaire local : La législation exige que le produit soit fabriqué localement. Suivant les règles définies pour toute entreprise du secteur informatique souhaitant s'implanter ou rester sur le marché local, Honeywell Bull, après un premier projet refusé, présente un projet de production du *main-frame* GCOS 7 décrivant le produit fabriqué, les différentes technologies mises en œuvre, l'organisation de la production et les transferts de technologies envisagés, l'activité devant être réalisée dans le cadre d'une structure à capital national majoritaire.

### *3.1.3. Conditions initiales : Négociation de l'accord de coentreprise et signaux de crise*

Le groupe Bull apporte les compétences informatiques et recherche dans un premier temps un investisseur et un groupe présentant des compétences industrielles pour la fabrication des ses produits. Après plusieurs négociations infructueuses, Bull se rapproche du groupe ABC en 1983. Ce grand groupe brésilien est constitué à cette époque de 35 entreprises aux activités diverses allant de l'exploitation du bois à la concession de véhicules en passant par son activité principale, les télécommunications (téléphonie). ABC est engagé depuis les années 80 dans un très vaste programme de diversification et se révèle intéressé par le secteur de l'informatique. En octobre 1983, après 10 mois de négociations, les statuts de la coentreprise ABC-Bull, ayant pour objectif la fabrication du *main-frame* GCOS7, sont définis. ABC possède 70% des actions ordinales, comme l'exige la loi. Cependant, par un système d'actions préférentielles et de par la répartition des postes de management dans la coentreprise, Bull est largement majoritaire dans la décision. ABC accepte ce principe d'être minoritaire dans la décision. En effet, bien qu'il soit, à l'époque, à la recherche de nombreux accords, le groupe ABC suit un processus de diversification encore largement indéfini et ne répondant pas à une véritable logique stratégique. L'objectif du groupe brésilien est donc simplement d'acquérir des compétences dans un nouveau métier et de profiter

d'une opportunité. Ainsi ABC accepte non seulement que Bull soit majoritaire dans la décision au niveau de l'actionnariat, mais également que toute l'équipe de direction de la coentreprise soit issue de Bull. La coentreprise est ainsi entièrement administrée suivant les principes de management du groupe français.

ABC intègre simplement quelques exigences à l'accord. Celles-ci tournent essentiellement autour du principe de « favorisation » du développement de son Etat d'origine, le Minas Gerais. L'usine destinée à produire les équipements commercialisés est un point important de l'accord. C'est en effet grâce à cette usine que Bull va pouvoir se conformer aux lois protectionnistes. ABC exige que cette usine soit insérée à son parc industriel situé dans les environs de Belo Horizonte, capitale de l'Etat du Minas Gerais. Dans le cadre du transfert de technologie, ABC exige que la plupart des cadres de cette structure industrielle soient issus des universités du Minas Gerais et soient formés aux techniques de production au sein même de l'usine. Durant toute l'année 1984, ABC-Bull se prépare à mettre en œuvre l'usine de production. Au milieu de l'année 85 celle-ci est prête à fonctionner.

La base de l'accord était pour Bull de trouver un partenaire lui permettant de rentrer dans le cadre des nouvelles lois protectionnistes. Bull était sans conteste dominant dans la négociation, engagée sous contraintes environnementales. Le groupe français apportait la technologie et connaissait parfaitement le marché brésilien. Il voyait essentiellement dans son partenaire un intérêt juridique lié à l'apparition des lois protectionnistes. Ainsi, bien qu'ABC ait intégré au contrat quelques exigences relatives à l'usine de production, Bull a fait en sorte de conserver la majorité des pouvoirs de décision et, jusqu'à la fin des années 80, les managers au sein de la direction de la coentreprise étaient tous issus de Bull. A court terme, les objectifs de la coentreprise étaient, ainsi, de créer l'usine de production et de s'adapter aux lois protectionnistes.

Le choc des cultures né du rapprochement du Brésilien ABC et du Français Bull dans la coentreprise ABC-Bull est important. D'un côté un groupe de culture organisationnelle française possédant une grande expérience à l'international, y compris au Brésil. De l'autre, le groupe ABC, qui s'est constitué autour de principes forts fondés sur un esprit de famille n'ayant pas disparu malgré l'extraordinaire expansion des activités et qui n'est engagé dans un aucun processus d'internationalisation bien que faisant partie des dix plus grands groupes brésiliens. Ainsi, de 1983 à 1989, les premières années d'existence de la coentreprise sont une époque

relativement difficile au point de vue des relations entre les deux partenaires. Jusqu'en 1989, de nombreux cadres français envoyés au Brésil repartent bien avant la fin de leur contrat. L'inverse est également fréquent : Des cadres d'ABC envoyés au sein de la coentreprise ne restent pas plus de quelques jours. De nombreux problèmes de gestion surgissent, essentiellement fondés sur les profondes différences culturelles existant entre les deux groupes dans leur conception de la philosophie et des principes de management. Bull est engagé dans un processus clairement défini et déjà très avancé, d'internationalisation, de développement de ses compétences et de recherche de croissance de son chiffre d'affaires et d'étendue de ses activités. Ce n'est pas véritablement le cas d'ABC, qui est moins organisé dans la mise en œuvre de ses activités et dans son processus de croissance. Le choc des cultures se traduit dans la politique de ressources humaines. ABC suit une politique salariale qui lui fait pratiquer des salaires inférieurs à ceux de Bull. Avec la coentreprise, aucun processus n'a été mis en œuvre pour ajuster les salaires et on peut trouver au sein d'ABC-Bull des employés qui, à niveau égal et à poste de travail équivalent gagnent moins que d'autres parce qu'ils proviennent d'ABC. Aucun plan de formation n'est mis en œuvre en dehors de ceux concernant le fonctionnement de l'usine.

Ces problèmes ne sont pas véritablement pris en compte. La direction d'ABC-Bull est entièrement composée de cadres expatriés de Bull et l'objectif principal est que les activités du groupe Bull puissent perdurer au Brésil. Le groupe ABC ne s'oppose pas à cet état de fait. Le secteur est nouveau pour lui, il entre dans la coentreprise pour apprendre et soutenir le groupe Bull dans son activité de production. En outre, il semble y avoir, au sein du personnel, comme un reflet du rapport entre les deux groupes. Le groupe ABC et le personnel d'ABC semblent frappés de ce que l'on pourrait qualifier de complexe d'infériorité, considérant qu'ils ont tout à apprendre du modèle tout à la fois européen et paulista du groupe Bull au Brésil. Selon des managers brésiliens ayant travaillé au sein d'ABC-Bull dans les premières années, Bull était considéré comme une sorte de cousin riche, inaccessible et exemplaire.

Nous voyons ainsi que les conditions initiales de la coentreprise créée sous la contrainte par Bull, du fait d'exigences gouvernementales brésiliennes, se traduisent par des signaux de crise essentiellement au niveau du choc des cultures organisationnelles et de la politique de management des ressources humaines. Tout semble alors indiquer une situation de déséquilibre menaçant la longévité de la coentreprise. Pourtant, cette coentreprise gérée dans les premiers temps comme une quasi-filiale va non seulement continuer à exister mais va également évoluer

vers une situation d'équilibre malgré des conditions initiales de création particulièrement défavorables. Il est donc opportun d'étudier les conditions ayant permis la mise en œuvre de ce processus évolutif. Ces conditions vont conduire à un bouleversement de la situation initiale qui permet ainsi la mise en œuvre de comportements adaptatifs supportant l'évolution de la structure de la coentreprise.

### 3.2. Algar-Bull : Vers une Répartition Equitable - activation des processus évolutifs

#### *3.2.1. Disparition des contraintes environnementales : Fin des reservas de mercado*

C'est à la fin de 1992, après un processus initialisé en 1989 que la coentreprise Algar Bull prend véritablement une forme d'équilibre entre les deux partenaires. Le groupe ABC ayant changé de nom pour Algar, la coentreprise a également été rebaptisée et devient Algar-Bull.

A la fin des années 80, sous le gouvernement Collor, la législation économique brésilienne évolue considérablement (Rezende, 1999). Collor signe notamment la fin de nombreuses *reservas de mercado*. Les marchés se trouvent libérés des contraintes protectionnistes. De nombreuses entreprises étrangères revoient alors la structure de leurs investissements et participations au Brésil. En ce qui concerne Algar-Bull, la présence d'Algar à titre simplement de paravent juridique n'a plus lieu d'être. Cette condition disparaissant, compte tenu des déséquilibres et difficultés que connaît la coentreprise et étant donné que son objectif initial repose essentiellement sur une adaptation aux contraintes imposées par la législation, tout porte à croire que les partenaires vont conclure la dissolution de l'entreprise. Bien au contraire, la disparition de la contrainte des *reservas de mercado*, qui avait pourtant été le facteur déclencheur de la création de la coentreprise, va entraîner une renégociation des participations de chacun des partenaires dans la coentreprise sur des bases plus saines, chacun des deux partenaires ayant suivi un processus d'évolution le conduisant à considérer la coentreprise comme un élément important dans son portefeuille stratégique.

#### *3.2.2. Processus évolutifs externes : Elargissement de l'offre de Bull et restructuration d'Algar*

Les lois protectionnistes ayant été presque intégralement supprimées à partir du début des années 90, cela provoque un double effet sur l'environnement concurrentiel de Bull. D'une part, de nouveaux concurrents apparaissent sur le marché brésilien (essentiellement des concurrents japonais). D'autre part, la gamme des produits proposés par les différents concurrents tend à s'élargir. En effet, il était auparavant impossible ou très coûteux, suivant les marchés, de

commercialiser un produit qui n'était pas fabriqué au Brésil. Cette loi n'ayant plus cours dans le secteur informatique, les entreprises peuvent élargir leur offre en incluant des produits importés. Bull, qui ne vendait qu'un seul produit, le *main-frame*, diversifie son offre. En outre, l'intensification des phénomènes de convergence technologique entre les secteurs de l'informatique et des télécommunications conduit Bull à orienter fortement son offre vers les produits et services informatiques intégrant des technologies du secteur des télécommunications. Elle peut dans le cadre du développement de son activité brésilienne profiter des compétences du groupe Algar.

A la fin des années 80, le Brésilien M. Grossi, qui travaillait au sein de Bull en France, est engagé par Algar en tant que vice-président. Cette nomination va jouer un rôle majeur dans l'existence et le développement de la coentreprise. En effet, M. Grossi a passé 30 années de sa carrière au sein de Bull. Après avoir exercé des fonctions de direction au sein de Bull au Brésil, il a travaillé plusieurs années dans le groupe au siège français. Son arrivée au sein du groupe Algar au poste de vice-président va conduire à un rapprochement avec le partenaire Bull dans le cadre de la coentreprise et va également entraîner de nombreux bouleversements dans la stratégie du groupe brésilien. Il est chargé de restructurer les activités du groupe afin, par ce processus de rationalisation, d'en augmenter la rentabilité. Dans les années 88-89, le groupe Algar gérait plus de 60 entreprises. M. Grossi, dans le cadre de la restructuration en vend ou en ferme une grande partie jusqu'à ne garder que les 25 plus rentables et retrouver une cohérence dans la structure. Il désengage le groupe Algar de nombreux secteurs d'activité trop éloignés de son cœur de métier. Tout en restant une société largement diversifiée, Algar cherche à recentrer au maximum ses activités autour du secteur des technologies de l'information. Dans ce contexte, sa coentreprise avec Bull devient un élément stratégique. Algar décide ainsi d'augmenter sa participation dans la coentreprise.

### *3.2.3. Processus évolutifs internes : Renégociation des participations*

Chacun des partenaires étant engagé dans un processus de réorientation de ses activités vers des secteurs directement concernés par les activités de la coentreprise, celle-ci subit alors de profondes modifications. Algar fait entrer au sein de la coentreprise ses entreprises en lien avec le secteur des technologies de l'information et, parallèlement, Bull ouvre ses activités en Amérique du Sud et intègre la prestation de service informatique. Le rééquilibrage des participations repose

également sur des injections, de part et d'autre, de capital financier. Enfin, Algar-Bull, auparavant centrée essentiellement sur la production de matériel informatique, s'oriente, à cette époque, de plus en plus vers la prestation de service. La coentreprise Algar-Bull passe à une structure où le capital (y compris au niveau des actions décisionnaires) passe à 50/50. Algar fait entrer dans la coentreprise des entreprises telles que ABC dados (ABC données), qui fabrique des ordinateurs de traitement de données pour les banques, Portal net, un administrateur de transferts d'informations aux premiers temps de l'Internet, devenu aujourd'hui Algar net, et ABC nep, fabricant de moniteurs vidéos. En parallèle, les activités de Bull en Uruguay et en Argentine, qui étaient possédées à 100% par Bull, sont incorporées dans la coentreprise. Bull, à la fin des années 80, décide de développer ses activités dans le secteur des services informatiques. En 1989, le groupe crée au Brésil Bull Engenharia de Sistemas (BIS), entreprise entièrement dédiée aux services informatiques. La société BIS est intégrée à la coentreprise.

A partir de 1992, la participation du groupe Algar dans la direction de la coentreprise devient effective. Algar assume véritablement son statut d'actionnaire à 50% et participe effectivement aux décisions. Ce changement se traduit par une évolution des principes de gestion des ressources humaines. Les échanges deviennent plus importants. Les cadres d'Algar participent aux réunions financières de la coentreprise, ils sont également intégrés aux programmes de formation, notamment les formations au sein de la société organisées en sessions d'une dizaine de journées et effectuées par des professeurs de la Harvard Business School invités, ou, également, les *Technological Tours* (il s'agit de visites d'entreprises appartenant au groupe Bull hors du Brésil, organisées pour des groupes de cadres d'Algar). En 1994, pour la première fois, des cadres d'Algar se rendent pour des périodes de plusieurs mois en France afin de travailler au sein du groupe Bull ou suivre des formations. Cette période est riche en terme d'échanges d'informations, de formations, d'apprentissages de conceptions nouvelles de management, pour Algar, mais également pour Bull. C'est une période de véritable partage de connaissances et de savoir-faire.

### 3.3. 1997 – Réorientation des processus évolutifs externes : Dissolution de la coentreprise

Le rééquilibre des participations dans la coentreprise et son développement sont entraînés par un processus d'évolution conjointe dans les stratégies des firmes et par l'évolution de certaines variables environnementales. Ces évolutions bouleversent les conditions initiales de

création de la coentreprise et remettent ainsi en cause leur influence sur le processus de développement de la structure. De la même manière, la dissolution est entraînée par de nouvelles étapes dans le processus d'évolution de la stratégie des partenaires et non par les conséquences (*cf.* signaux de crise) des conditions initiales de formation.

Au milieu des années 90, Algar entre dans une nouvelle phase de réorientation stratégique. En 1995-96, le gouvernement brésilien initialise les programmes de privatisation du secteur des télécommunications. Ce processus touche particulièrement Algar, pour lequel le secteur des télécommunications représente le cœur de métier. Algar, au travers de sa filiale CTBC, gagne une des plus importantes concessions de téléphone portable : Celle des Etats de Rio de Janeiro et Espirito Santo. Cela demande au groupe de très lourds investissements. Algar se sépare ainsi d'un grand nombre des entreprises qui ne touchent pas au secteur des télécommunications. Dans ce contexte de privatisation des télécommunications au Brésil, Algar cherche à concentrer ses ressources sur son cœur de métier. Le groupe brésilien déclare donc qu'il est ouvert à toute négociation concernant la vente des entreprises non directement liées au secteur des télécommunications.

Un autre fait marquant est le départ de M. Grossi de la vice-présidence du groupe Algar. La personnalité de M. Grossi jouait un rôle de première importance, qui garantissait et représentait effectivement le lien entre les deux partenaires.

Bull, à la même époque se lance dans un programme d'investissement international et décide de concentrer ses investissements sur trois régions définies comme étant des zones stratégiques : L'Asie, l'Europe de l'Est et l'Amérique du Sud. En outre, le groupe restructure ses divisions. Il renforce sa présence en Amérique du Nord et transfère les organes décisionnels concernant le continent américain de France vers les Etats Unis. Le Brésil est pour la division « Amérique » une zone stratégique privilégiée. Ainsi, Bull se trouve être intéressé à reprendre 100% de ses activités au Brésil ; la filiale prend le nom de Bull South America.

#### 4. Discussion et Conclusion

Le tableau 1 reprend les éléments essentiels, suivant deux dimensions « contraintes environnementales » et « conditions initiales », pour chacun des deux partenaires, ayant entraîné les processus d'évolution de l'entreprise conjointe d'une situation de quasi-filiale à une répartition équitable (coentreprise équilibrée) puis à la dissolution.

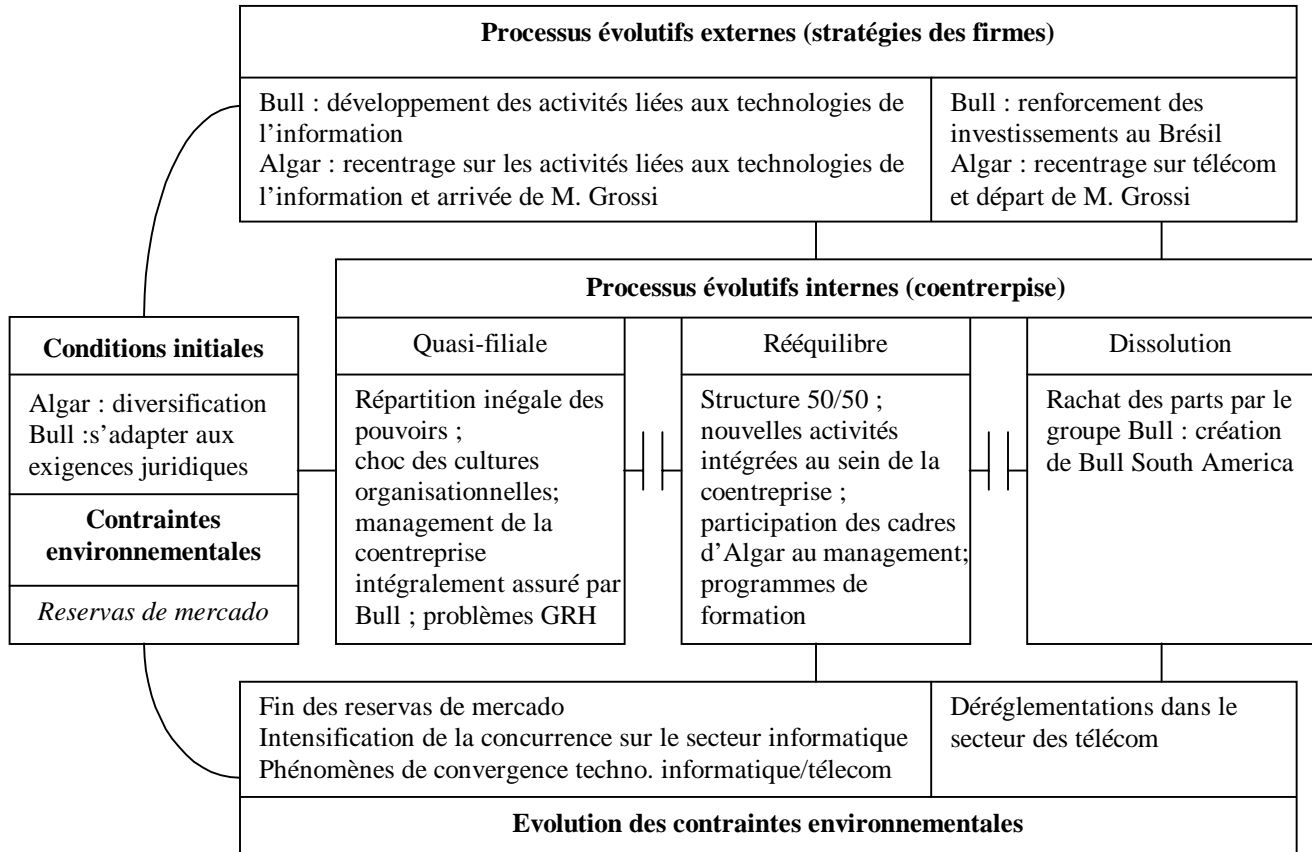


Tableau 1 : Etapes du Processus d'Evolution de la Coentreprise

<b>1983 – situation initiale : une quasi-filiale</b>		
	BULL	ALGAR
<i>Contraintes environnementales</i>	<i>Reserva de mercado</i>	
<i>Conditions initiales</i>	Expérience internationale et bonne connaissance préalable du marché. Intégration culturelle. Se maintenir sur un marché attractif en s'adaptant aux nouvelles lois protectionnistes. Acquérir des capacités de production	Pas d'expérience à l'international. Fort sentiment d'appartenance régionale (Minas Gerais). Processus de diversification important mais indéfini. Profiter d'une opportunité, acquérir de nouvelles compétences. Favoriser le développement régional
<b>1989-1992 – vers une répartition équitable : coentreprise équilibrée</b>		
	BULL	ALGAR
<i>Evolution des contraintes environnementales</i>	Fin des <i>reservas de mercado</i> Intensification de la concurrence Phénomènes de convergence technologique télécom/informatique	Phénomènes de convergence technologique télécom/informatique
<i>Evolution des conditions initiales</i>	Renforcement des activités au Brésil Ouverture sur les activités de service et en lien avec les techno. de l'information	Arrivée de M. Grossi Recentrage des activités sur les technologies de l'information
<b>1997 - dissolution</b>		
	BULL	ALGAR
<i>Evolution des contraintes environnementales</i>		Déréglementations dans le secteur des télécommunications
<i>Evolution des conditions initiales</i>	Renforcement des investissements au Brésil	Départ de M. Grossi Recentrage sur le cœur de métier (télécom) et cession d'activités.

La figure 1 représente les liens entre les étapes du processus d'évolution des firmes (processus évolutifs externes) et les différentes situations de la coentreprise (processus évolutifs internes).

Figure 1 : Processus d'évolution des partenaires et structure de la coentreprise



L'étude de cas montre que les contraintes environnementales et les conditions initiales de création de l'accord ont effectivement une incidence sur la performance de la coentreprise. Cependant, suivant une perspective dynamique, les stratégies d'adaptation des entreprises (processus évolutifs externes) et les changements des contraintes environnementales déterminent les processus d'évolution de la coentreprise (processus évolutifs internes) et son succès à long terme. Dans ce cadre, le cas étudié montre par ailleurs que les stratégies délibérées des firmes partenaires et la place qu'elles entendent faire occuper à la coentreprise dans ces stratégies minimisent l'influence des conditions initiales et des contraintes environnementales.

L'analyse du cas Algar-Bull nous a permis d'apporter des éléments de réflexion sur les conditions de succès des coentreprises internationales implantées dans des pays émergents. De cette analyse de cas, il a été possible de dégager un certain nombre de constats qui ont des prolongements au niveau théorique. Un premier constat renvoie à la question de l'incidence réelle ou supposée des contraintes environnementales et des conditions initiales de création des

coentreprises sur leur performance. Si l'on considère les conditions initiales de formation de la coentreprise Algar-Bull, il est apparu qu'en dépit d'un intérêt partagé pour le développement de l'informatique au Brésil, les deux partenaires étaient peu ou pas compatibles, manquaient d'une capacité à intégrer les modes de management de l'autre et présentaient peu ou pas de complémentarités. Ces conditions initiales peu favorables ne peuvent se comprendre qu'en regard du contexte d'urgence (contraintes environnementales) à conclure un accord qui prévalait au sein de l'équipe de négociation de Bull : L'obligation de coopérer avec un partenaire local tout comme les échecs répétés dans la négociation avec certains partenaires potentiels ont réduit la marge de manœuvre de Bull et l'ont conduit à négliger les critères de compatibilité, de capacité d'intégration et de complémentarité. L'idée de l'importance de la place des conditions initiales dans le succès des coentreprises, défendue notamment par Lorange & Roos (1992), n'est que partiellement validée dans le cas d'Algar-Bull. Sur l'ensemble de la période de fonctionnement de la coentreprise de 1983 à 1997, des signaux de crises sont apparus en relation avec des conditions initiales de formation peu favorables et des contraintes environnementales fortes, et cependant, le projet commun devient un succès pour les deux partenaires.

Un deuxième constat concerne la nature des processus évolutifs en action au sein de la coentreprise Algar-Bull de 1983 à 1997. Ce sont ces processus évolutifs mis en œuvre à partir des conditions initiales de création de la coentreprise qui ont assuré en grande partie son succès. Une lecture du cas focalisée sur l'identification des processus évolutifs déterminants au niveau de la performance et de la longévité d'Algar-Bull tend à valider les propositions de Ariño & de la Torre (1998) et Koza & Lewin (1998) sur les réévaluations périodiques des coentreprises par leurs « parents ». Ces processus évolutifs déterminants sont de nature stratégique et externe à la coentreprise elle-même. En effet, il est apparu clairement dans le cas d'Algar-Bull que Bull et Algar ont réévalué la place de la coentreprise au sein de leur portefeuille d'alliances respectif.

Dans un premier temps la coentreprise apparaît comme « un paravent » juridique pour Bull et une source d'apprentissages potentiels (mais non programmés) pour Algar. Elle n'a pour les deux parties qu'un intérêt stratégique limité. La structure de la coentreprise résultant de cette situation correspond par conséquent à ce que nous avons défini comme une quasi-filiale (management non partagé, transferts de compétences limités, disparités dans la gestion des ressources humaines...). Dans un deuxième temps, les contraintes environnementales disparaissent sans entraîner la dissolution de cette coentreprise qui semblait pourtant n'être qu'un

paravent juridique. En effet, les réorientations stratégiques d'Algar sur des métiers liés à ceux développés dans le cadre de la coentreprise ont conduit ce groupe à investir dans la coentreprise (investissement en capital et intégration de nouvelles activités). Dès lors, Bull considère Algar comme un véritable partenaire, d'autant plus qu'il a besoin de la coentreprise pour asseoir son développement vers les activités de service et favoriser l'élargissement de son offre. Il apparaît que les processus évolutifs externes ont initié les processus internes correspondant à la renégociation des participations. Dans un troisième temps, Algar entre dans une phase nouvelle de recentrage stratégique. Les métiers développés dans le cadre de la coentreprise ne sont plus considérés comme constituant le cœur de son portefeuille. En parallèle, Bull, dans le cadre de sa politique de croissance en Amérique du Sud, trouve intérêt à reprendre la coentreprise à son compte. Ici encore, les processus évolutifs externes ont influencé l'évolution de la coentreprise.

Il ressort de l'analyse du cas que la coentreprise Algar-Bull a été considérée comme un élément du portefeuille stratégique des deux partenaires, qui a co-évolué avec les orientations de leurs stratégies de croissance.

### Bibliographie

- Ariño, A., de la Torre, J. (1998) « Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 306-325
- Beamish, P. W. (1985) « Joint Ventures in LDCs: partner selection and performance », *Management International Review*, vol. 27, n° 3, p. 13-19
- Beamish, P. W. (1988), *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, Routledge, London.
- Beamish, P. W., Inkpen, A. (1995), « Keeping international Joint Venture stable and profitable », *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, p. 26-36
- Beamish, P. W., Killing, J. P. (eds) (1997) *Cooperative Strategies (3 vol.)*, The New Lexington Press
- Blanchot, F., Mayrhofer, U. (1998) « Empirical Literature on JV Success : a Review of Performance Measures and of Factors Affecting Longevity », Cahiers de recherche du CESAG, Université Robert Schuman, Strasbourg
- Bleeke, J., Ernst, D. (1992), « The way to win in cross-border alliances », *MacKinsey Quarterly*, vol. 1, p. 113-133.
- Contractor, F. J., Lorange, P. (1988), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books
- Da Costa, Dos Santos-Nivault (1999), « L'investissement étranger au Brésil », *Fusions et Acquisitions magazine*, octobre, p. 21-26
- Doz, Y. (1996), « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Process? », *Strategic Management Journal*, 17, p. 55-83
- Dussauge, P., Garrette, B. (1997), « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 114, p. 106-117
- Franko, G. (1971), *Joint Venture Survival in Multinational Corporations*, Praeger, New York.
- Garrette, B., Dussauge, P. (1996), *Les Stratégies d'Alliance*, Editions d'Organisation, Paris.

- Gomes-Casseres, B. (1987), « Joint Venture instability: is it a problem? », *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, n° 2, p. 97-102
- Gougeon, Gupta (1999), *Managing Joint-Venture: a Euro-Asian Perspective*, Eska
- Hagedoorn, J., Schakenraad, J. (1998) « The effect of strategic technology alliances on company performance », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 4, p. 291-310
- Harrigan, K., R. (1986), *Managing for Joint-Venture Success*, Lexington Books
- Harrigan, K. R. (1988), « Joint venture and competitive strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 141-158.
- Hergert, M., Morris, D. (1987), « Trends in International Collaborative Agreements » *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, n° 2, p.15-21
- Killing, J. P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York.
- Kogut, B. (1988), « A study of the life cycle of Joint Venture », *Management International Review*, Special Issue, p. 39-52
- Koza, M. P., Lewin, A. Y. (1998), « The Co-evolution of Strategic Alliances », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 255-264
- Lane, H., Beamish, P. (1990). « Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs », *Management International Review*, vol. 30, Special Issue, pp. 87-102.
- Lorange, P., Roos, J. (1992). *Strategic Alliances*, Blackwell, Oxford.
- Meschi, P-X, Roger, A. (1994) « Cultural context and social effectiveness in international Joint Venture », *Management International Review*, vol. 34, n° 3, p. 197-215
- Meschi, P-X (1997) « Longevity and Cultural Differences of International Joint-Ventures: Towards Time Based Cultural Management », *Human Relations*, vol. 50, n° 2, p. 211-228
- Montgomery, N. (ed) (1999), *Doing Business in Brazil*, Bitchman Brazil, São Paulo
- Oliver, C. (1990) « Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions », *Academy of Management Review*, 15, p. 241-265.
- Parker, B., Zeira, Y., Hatem, T. (1996), « International Joint Venture managers: factors affecting personal success and organizational performance », *Journal of International Management*, vol. 2, n° 1, p. 1-29.
- Reynolds, J. I. (1984), « The pinched-shoe effect of international joint venture », *Columbia Journal of World Business*, Summer, p. 9-23.
- Rezende, C. (1999), *Economia brasileira contemporânea*, Editora Contexto, São Paulo
- Ring, P., Van de Ven, A. H. (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, 19, p. 90-118
- Zeira, Y., Shenkar, O. (1990). « Interactive and specific parent characteristics: Implications for management and human resources in international joint ventures », *Management International Review*, vol. 30, Special Issue, pp. 7-22.

---

<sup>i</sup> Sous la direction de l'Académie française, du Conseil International de la Langue française et de la Délégation Générale à la Langue française, un lexique des néologismes économiques et financiers a été publié au Journal Officiel du 31 janvier 1991. Ce lexique consacre l'usage obligatoire dans les documents officiels, les ouvrages d'enseignement et de recherche d'un certain nombre d'expressions ou de termes économiques qui ont été pour la plupart traduits de mots étrangers. Ainsi, ce lexique invite à remplacer l'expression « joint-venture » par « coentreprise ».