



HAL
open science

Les facteurs clés de la dynamique d'une coopération multiculturelle : les leçons d'un cas d'implantation d'une entreprise étrangère en Russie

Vincent Montenero

► To cite this version:

Vincent Montenero. Les facteurs clés de la dynamique d'une coopération multiculturelle : les leçons d'un cas d'implantation d'une entreprise étrangère en Russie. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2017. Français. NNT : 2017PSLED024 . tel-01806337v2

HAL Id: tel-01806337

<https://theses.hal.science/tel-01806337v2>

Submitted on 4 Jun 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

Les facteurs clés de la dynamique d'une coopération
multiculturelle : les leçons d'un cas d'implantation d'une
entreprise étrangère en Russie

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité **Sciences de gestion**

**Soutenue le 17.05.2017
par Vincent Montenero**

Dirigée par **Jean-François Chanlat**

COMPOSITION DU JURY :

Professeur Jean-François Chanlat
Université Paris Dauphine
Directeur de thèse

Professeure Stéphanie Dameron
Université Paris Dauphine
Présidente du jury

Professeure Ulrike Mayrhofer
I.A.E. de Lyon
Rapporteuse

Professeure Sylvie Chevrier
Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Rapporteuse

Fabien Blanchot
Université Paris Dauphine
Membre du jury

Professeur Rouslan Koumakhov
Neoma Business School
Membre du jury



Université Paris-Dauphine – DRM M&O

École doctorale de Dauphine



université
PARIS-SACLAY

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Sur proposition du Conseil de l'Edogest et sur celle du Conseil scientifique de l'Université Paris-Dauphine, le Conseil d'Administration en date du 21 janvier 2008 a approuvé la suppression des mentions pour les thèses soutenues au sein d'Edogest, et ceci à compter du 1er janvier 2008.

REMERCIEMENTS

Ce doctorat est l'aboutissement d'une longue période qui a démarré en 2007, avec mon inscription au Master en Management Interculturel à Paris Dauphine. Je voudrais tout d'abord remercier ici Jean-François Chanlat et Christine Geoffroy pour avoir créé ce diplôme et pour l'avoir mis sur pieds. Après plus de 25 années sur le terrain, à mettre en œuvre dans l'urgence plusieurs projets internationaux, ce fut pour moi comme une bouffée d'oxygène. Je pouvais enfin m'arrêter, prendre du recul et réfléchir de manière détachée à ce que j'avais vécu. À la fin de mon master, il me semblait évident que je continuerais plus tard. Je remercierai donc à nouveau mon directeur de thèse Jean-François Chanlat pour m'avoir permis de concrétiser la seconde phase de mon projet, en acceptant de me guider tout en me laissant beaucoup d'autonomie. Cela n'a certainement pas toujours été facile pour lui, en particuliers à divers moments où ma nouvelle vie professionnelle prenait le pas sur ma recherche, créant des trous plus ou moins prolongés. Car j'ai cru à plusieurs périodes que je ne m'en sortirais pas, surtout face à l'éloignement et le défi de mon terrain de recherche, la Russie.

J'adresse ensuite mes remerciements aux membres de mon jury, aux Professeures Ulrike Mayrhofer et Sylvie Chévrier qui ont accepté d'être les rapporteuses de mon travail après m'avoir encouragé et inspiré lors de ma pré-soutenance, ainsi qu'aux Professeurs Stéphanie Dameron, Rouslan Koumakhov et Fabien Blanchot pour leur participation à ma soutenance.

Je voudrais bien-sûr remercier aussi les personnes sans lesquelles cette recherche n'aurait pas pu avoir lieu, celles qui m'ont aidé à créer les liens avec l'entreprise analysée et avec le marché russe. Eric Van Lancker tout d'abord, m'a apporté une aide appréciable lorsqu'il fallut contacter les employés de l'entreprise ou d'autres interlocuteurs du secteur automobile. Jean Roux ensuite, a été la personne qui m'a mis en contact avec cette entreprise et qui m'a fait découvrir et aimer son activité. Mes remerciements vont aussi à Els Gybels qui m'a impressionné par ses observations de la réalité russe et à Elena Varganova qui a été mon pilote en Russie. Bien évidemment, il est aussi important pour moi de remercier toutes les personnes qui m'ont donné un peu de leur temps en acceptant de m'accorder un ou plusieurs entretiens.

Si écrire une thèse est un travail terriblement solitaire, il serait impossible sans l'aide d'une équipe. Je voudrais ainsi remercier ici ces nouveaux collègues qui ont eu un regard bienveillant lors de la présentation de mes premiers articles au cours de diverses conférences spécialisées. Je mentionnerai Sylvie Chevrier, Ulrike Mayrhofer, Philippe Pierre, Hela Yousfi, Jean-Pierre Ségal, Christoph Barmeyer et Eric Davoine, tout en m'excusant auprès de ceux que j'aurais oubliés. Passer d'une activité de terrain en multinationale à la recherche universitaire,

est une véritable expérience interculturelle. Au tout début, si on comprend les mots pris isolément, on n'est pas toujours sûr de bien en appréhender le sens ou les implications. Je me rappelle de certaines discussions avec des doctorants, lors de ma première année d'étude, quand j'étais encore incapable de comprendre l'objectif de leur recherche. Je remercierai aussi Valery Krylov avec qui j'ai écrit plusieurs articles. J'ai apprécié sa rigueur qui m'obligeait à revenir sur les fondamentaux méthodologiques et scientifiques chaque fois que mon habitude de professionnel m'amenait à sauter trop rapidement aux conclusions. Le fait qu'il soit né russe m'a aussi aidé à mieux gérer cette gêne diffuse qui m'étreint parfois lorsque je suis amené à tirer des conclusions de mes observations sur les Russes. Ne pas parler pour eux et à leur place mais avec eux !

Je n'oublierai pas les doctorants et enseignants de l'équipe Management et Organisation de l'Université Paris Dauphine. Je pense en particulier à Alexis, Aneta, Anthony, Asma, Aurore, Eliel, Élise, Guillaume, Hacène, Hélène, Josiane, Julie, Laura, Mélia, Pierre, Sakura, Viet Long et Yasmine. Quelle joie de partager avec des personnes plus jeunes qui ont des préoccupations, des expériences et des attentes si différentes ! Je ferai une mention particulière pour Jean-Yves Ottmann qui m'a aidé à résoudre plusieurs problèmes techniques et pour Cristina Cazorzi avec qui je partage de nombreuses caractéristiques. Je n'oublierai pas Nathalie Huet, ancienne étudiante de Master qui s'est proposée pour relire mes écrits, ni Nathalie Lazuech avec qui j'ai fait de nombreux entretiens en Russie lorsqu'elle pensait rédiger une thèse.

Enfin et surtout, je remercie ma famille et mes amis qui ont compris et accepté ce projet si prenant. Quand on décide si tardivement de se lancer un tel défi, on peut parfois faire face à l'étonnement, voire l'incompréhension de ses proches. C'est un sentiment que je n'ai jamais ressenti. Au contraire, mon épouse Brigitte, mes enfants Thomas, Alexandre ou Anne-Sophie et plusieurs amis tels que Piotr et Sylvia ont toujours été présents pour m'encourager et me donner envie de persévérer. Merci encore à toutes ces personnes qui m'ont entouré et qui m'ont apporté leur soutien.

*

* *

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	7
INTRODUCTION	13
Chapitre 1 - Revue de littérature	29
<i>Section 1. Les entreprises à l'international</i>	<i>31</i>
1.1. L'internationalisation des entreprises	31
1.2. Le choix des modes d'entrée	37
<i>Section 2. Le transfert de connaissances à l'international</i>	<i>43</i>
2.1. Rappel sur le transfert de connaissances	43
2.2. Effet de la nationalité de la maison-mère	45
2.3. Pression des marchés (produits, finances et emploi)	47
2.4. Influences politiques et micro-politiques	49
<i>Section 3. Le management interculturel</i>	<i>55</i>
3.1. Culture et cultures	55
3.2. La culture sectorielle automobile	60
3.3. La culture russe	61
<i>Section 4. Articulation des facteurs d'influence et grille d'analyse proposée</i>	<i>87</i>
4.1. Les entreprises à l'international	87
4.2. Le transfert de connaissances à l'international	87
4.3. Cultures organisationnelles, cultures nationales	88
Chapitre 2 - Positionnement de la recherche et méthodologie	89
<i>Section 1. Positionnement général de notre recherche</i>	<i>91</i>
1.1. Une démarche compréhensive	91
1.2. Une approche interprétative	93
1.3. Problématisation	94
<i>Section 2. Description de la méthodologie</i>	<i>95</i>
2.1. La démarche de recherche	95
2.2. Une méthode qualitative et inductive	95
2.3. La méthode d'étude de cas	96
2.4. Une méthode comparative	97
<i>Section 3. Présentation du terrain et du projet</i>	<i>99</i>
3.1. L'entreprise et son environnement	99
3.2. Le projet d'implantation en Russie	103
<i>Section 4. Organisation du recueil d'informations</i>	<i>109</i>

4.1.	Les données à recueillir	109
4.2.	Le recueil des informations	117
4.3.	Regard porté sur les données recueillies	118
4.4.	Gérer l'environnement russe	120
4.5.	Autres éléments d'observation	127
<i>Section 5.</i>	<i>Le traitement des données</i>	<i>129</i>
5.1.	Une démarche interprétativiste et compréhensive	129
5.2.	Une analyse inductive	130
5.3.	L'analyse comparative	131
Chapitre 3 -	Analyse des données	133
<i>Section 1.</i>	<i>Identification et évaluation des divers facteurs d'influences isolés</i>	<i>135</i>
1.1.	Processus d'internationalisation	137
1.2.	La stratégie et les politiques d'entreprise	171
1.3.	L'influence des marchés	207
1.4.	Jeu des acteurs et micro-politique	245
1.5.	Les différences institutionnelles et organisationnelles	271
<i>Section 2.</i>	<i>Identification et estimation de l'effet des différences culturelles</i>	<i>285</i>
2.1.	L'importance du relationnel	287
2.2.	La temporalité	299
2.3.	Contrôler l'incertitude	306
2.4.	Les relations hiérarchiques	310
2.5.	L'expression du pouvoir dans les affaires	317
2.6.	Standardisation et particularisme	322
2.7.	Une manière différente de construire la confiance	328
2.8.	Communication, gestion de l'information et conflits	332
2.9.	Sous-cultures ou microsystèmes professionnels	337
<i>Section 3.</i>	<i>Perception des acteurs et enseignements</i>	<i>343</i>
3.1.	Les changements depuis la fin du projet	344
3.2.	Les raisons perçues par les divers acteurs	348
3.3.	L'apprentissage suite à l'échec du projet	355
<i>Section 4.</i>	<i>Éléments caractéristiques de l'échange entre les deux univers</i>	<i>361</i>
4.1.	La langue	362
4.2.	Éléments caractéristiques de la rencontre entre les deux univers	371
4.3.	Confiance et coopération	388
4.4.	Les malentendus	397
<i>Section 5.</i>	<i>Discussion</i>	<i>405</i>
5.1.	Synthèse des résultats	406
5.2.	Enjeux, contributions et recommandations	418

5.3. Validité, limites et ouvertures	422
CONCLUSION	431
ANNEXES	442
BIBLIOGRAPHIE	443
FICHES SUR LES CAS	465
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, ENCADRES, GRAPHIQUES et ANNEXES	489
SOMMAIRE DETAILLE	493

*

* *

INTRODUCTION

*Сколько стран, столько и обычаев
Autant de pays, autant de coutumes
(Proverbe russe)*

Prologue

Les entreprises multinationales ont toujours eu une image mitigée de la Russie. Si ce marché a souvent permis de faire d'importants profits, il est habituellement associé à un niveau de risque élevé¹. Le pays a toujours eu du mal à vendre son image aux investisseurs, situation qui s'est récemment aggravée avec la guerre en Ukraine et avec les sanctions². Les raisons de la méfiance des entreprises sont multiples : criminalisation et fluctuation de l'activité économique, lourdeur bureaucratique, omniprésence de l'État ou encore difficulté à comprendre les pratiques locales de gestion.

Il y a une trentaine d'années, la Russie a connu un véritable cataclysme dont elle essaie depuis de se relever avec plus ou moins de succès. Après l'effondrement des barrières qui isolaient la société soviétique, les entrepreneurs russes ont dû apprendre à vivre dans une économie capitaliste en cherchant, le plus souvent, des connaissances en Occident (Holt, Ralston et Terpstra, 1994 ; Puffer, McCarthy et Zhuplev, 1996). Les multinationales occidentales ont de leur côté essayé d'introduire des pratiques managériales « harmonisées » (Björkman, Fey et Jeong Park, 2007), participant ainsi à la complexification de l'environnement organisationnel du marché, entre hybridation, tradition et importation (Krylov, 2013). Parmi toutes les économies post-communistes, la Russie reste une de celles où le niveau d'incertitude

¹ S'il existe relativement peu d'études sur l'attractivité réduite de la Russie pour les investisseurs (Krifa-Schneider et Bauduin, 2007), Favarel-Garrigues et Rousselet (2010) considèrent que l'image négative de la Russie est grandement liée à la criminalisation de l'économie et de l'État, illustrée par de nombreux scandales internationaux. Par ailleurs, nombre d'articles économiques et financiers s'interrogent sur les actions à mener pour attirer plus d'investissements vers la Russie. Quelques exemples parmi d'autres : <http://www.doingbusiness.org/rankings>, <http://www.ey.com/RU/en/Issues/Business-environment/Russia-attractiveness-survey-2013>, <http://emergingmarkets.ey.com/2012-russia-attractiveness-survey/>.

En février 2013, Chris Osborne (Head of Sberbank CIB USA) a déclaré : “*Selling Russia can be a challenge. For people who are not already investors in Russia, the image of the country is very negative.*” <http://blogs.ft.com/beyond-brics/2013/02/18/russias-image-problem-in-the-us/>

² À ce sujet, il existe peu de recherches universitaires (Klimova et Murashkina, 2015) mais beaucoup d'articles dans des revues économiques spécialisées telles que le “*Russia & CIS business & development weekly*” (e.g. numéro du 30 avril 2015).

est le plus élevé, créant un contexte opérationnel très exigeant (Soulsby et Clark, 2011) qui mobilise toujours beaucoup d'énergie de la part des équipes multinationales chargées de s'y implanter.

Par ailleurs, malgré un niveau de globalisation élevé³, s'établir sur un nouveau marché demeure une action audacieuse (Jones et Coviello, 2005), notamment pour les entreprises de taille moyenne ou petite qui n'ont pas toujours l'expérience, les ressources ou les moyens de gérer ce genre de projets (Olejnik et Swoboda, 2012). Car l'internationalisation accrue des marchés de ces trente dernières années ne semble pas être allée dans le sens de l'approche universaliste prônée par Levitt (1983), même dans l'industrie automobile, secteur qui a pourtant été capable de créer un véritable système globalisé en jouant sur la géographie économique et en combinant des « processus de production fragmentés et dispersés dans plusieurs pays » (Lemaire et Petit, 2013).

En réalité, ce schéma mondial crée de nombreuses tensions, entre autres parce qu'il augmente l'hétérogénéité des environnements que les diverses firmes doivent gérer (Jaussaud et Mayrhofer, 2013). Des difficultés peuvent en outre naître au sein des relations entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs équipementiers⁴. Plusieurs recherches (Sturgeon et al., 2009 ; Sturgeon et Lester, 2004) ont montré l'émergence de deux catégories de sous-traitants, en fonction de leur taille et de leur implantation internationale. Les firmes les plus petites, qui ne participent pas de manière active à la construction stratégique du système, se trouvent souvent en situation de dépendance élevée par rapport à leurs clients, obligées de s'internationaliser à rythme accru pour survivre.

Si la mondialisation des systèmes industriels augmente la complexité, les particularismes des marchés, loin de disparaître, ont tendance à s'accroître (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). En encourageant la standardisation, le processus de mondialisation modifie les marchés nationaux, mais « ... les différences subsistent et continuent à influencer les pratiques de management et les comportements des acteurs » (Jaussaud et Mayrhofer, 2013). De ce fait, loin d'être une opération anodine, toute implantation à l'international constitue un projet

³ Nous ferons ici référence à Carroué, Collet et Ruiz (2005), à Giraud (2012), ainsi qu'à l'introduction du numéro spécial de Sciences Humaines sur la mondialisation (Brunel, 2007), notamment la citation issue de l'ouvrage mentionné précédemment et son commentaire « La mondialisation actuelle, ce « processus géohistorique d'extension progressive du capitalisme à l'échelle planétaire », selon la formule de Laurent Carroué, est à la fois une idéologie – le libéralisme –, une monnaie – le dollar –, un outil – le capitalisme –, un système politique – la démocratie –, une langue – l'anglais. »

⁴ L'Insee met dans la rubrique « équipementier automobile » les activités suivantes : fabrication d'équipements automobiles, l'électricité et l'électronique automobile, les sièges pour automobile, les fermetures automobiles et les ressorts automobiles. (Stesi (2002), « Les pages de statistiques industrielles », *Numéro spécial sur la chaîne d'équipement automobile*, N° 164, septembre 2002)

complexe, marqué par de nombreux échecs⁵. La découverte d'un nouveau marché, d'un nouveau pays, instaure un véritable bouleversement par la mise en contact de l'organisation ou des individus qui la constituent, avec une nouvelle altérité susceptible de les remettre en question (Chanlat, 2008, p. 28). Car toute rencontre avec l'autre pose le problème de la norme dont chacun se sent détenteur (Levi-Strauss, 1952). L'être humain se construit à l'intérieur de cadres symboliques propres à ses groupes d'appartenance (Tajfel et Billig, 1973). Lors du mouvement vers l'étranger (l'inconnu), les membres de l'entreprise migrante sont automatiquement confrontés à d'autres cadres de référence qu'ils chercheront à intégrer, éluder, contourner ou gérer en fonction de leur compréhension des diverses situations rencontrées.

Le défi de la multinationale revient à trouver un moyen de raccorder ses points de vue et ses intérêts avec ceux des diverses parties prenantes rencontrées : partenaires, clients, fournisseurs, instances gouvernementales ou autres. Les diverses données issues du management interculturel peuvent nous aider ici à comprendre comment naissent certains malentendus, voire des oppositions préjudiciables à une coopération constructive. En nous aidant à analyser les rapports qui existent entre gestion et cultures nationales (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008 ; Hofstede, 1980, 2003, d'Iribarne, 1989, 2002, 2008 ; Sainsaulieu, 1988) ou cultures organisationnelles (Schein, 1986, 1996 ; Thévenet, 2010), la littérature interculturelle nous permet de comprendre comment se mettent en place les interactions entre individus et organisations issus d'environnements différents.

L'entreprise dont nous proposons de suivre l'implantation en Russie, est un équipementier automobile qui rassemblait un certain nombre de caractéristiques distinctives, pouvant chacune avoir des répercussions sur le vécu de l'internationalisation. Il s'agit tout d'abord d'une **co-entreprise binationale**, créée par un groupe chimique belge et une multinationale automobile canadienne, pour conquérir des parts de marché en Europe. Fruit du **système automobile globalisé**, cette société que nous appellerons par convenance Carseat*, fut par ailleurs, créée pour servir des clients internationaux actifs dans plusieurs pays européens. Enfin, tout en ayant une taille non négligeable (2 000 employés et 241 millions d'Euro de chiffre d'affaire en 2008), cette firme était à **la frontière entre deux types d'entreprises de sous-traitance**, entre les grands groupes équipementiers internationaux et les petits faiseurs, au

⁵ « Chaque année en France, sur 100 entreprises qui entreprennent une action d'exportation, seules 30 d'entre elles la renouvellent à l'horizon d'un an et elles ne sont plus que 21 en deuxième année. Au final, seules 8 entreprises continuent à exporter en continu 10 ans après. » Lemaistre, M., Chevillard, F., Vauchez, E., (2013). *Échec et constance à l'exportation*. Think Tank La fabrique de l'exportation. Voir aussi Kamakura, W., A., (2012). *A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises*. Fuqua School of Business.

moment où la crise de 2008 bousculait l'équilibre du système de manière brutale, sous l'impulsion des constructeurs automobiles (Schatz, 2010)⁶.

⁶ La presse économique, allemande en particulier, a édité à l'époque un certains nombres d'ouvrages et d'articles montrant une exaspération des relations entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs.

L'objectif de la recherche

1. L'intérêt du sujet pour le chercheur

Nous portons un intérêt personnel aux stratégies d'expansion commerciale à l'international. Pendant près d'une trentaine d'années, nous avons participé au lancement de produits ou de services dans de nombreux pays, en tant que directeur « grands comptes », chef de projet, membre de « groupes projet » ou simple témoin. Au cours de cette période, nous avons été surpris par la difficulté qu'avaient les dirigeants à gérer les spécificités locales et les problématiques interculturelles. Celles-ci étaient le plus souvent oubliées ou ignorées. Quand les responsables avaient le sentiment diffus que ces thématiques pouvaient jouer un rôle dans le succès d'un projet, ils ne savaient pas toujours comment les intégrer, notamment comment en tenir compte dans la définition de la stratégie ainsi que dans la préparation des équipes et dans l'identification des actions à mener. Nous avons particulièrement été surpris par le manque de réactivité des entreprises dans ce domaine : choix institutionnels ne tenant pas compte des dimensions interculturelles, standardisation extrême bloquant toute possibilité d'adaptation ou incapacité à tirer les conséquences de certains échecs.

Toutes ces constatations ont déclenché un besoin de compréhension plus approfondie des processus d'implantation sur de nouveaux marchés, depuis le moment de la décision stratégique jusqu'aux premières actions venant confirmer le décollage du projet concerné, et entériner son succès. Convaincu que les spécificités culturelles ne peuvent tout expliquer, nous souhaitons, en premier lieu, répertorier l'ensemble des facteurs d'influence déterminants avant d'appréhender les interactions existant entre les variables culturelles et les autres éléments pouvant affecter le déroulement d'un projet d'internationalisation.

Par ailleurs, depuis l'année 1989, nous effectuons des séjours réguliers en Russie pour des raisons personnelles ou professionnelles. Nous avons également participé à plusieurs projets d'implantation en Europe Centrale dans les années 1990 et sur le territoire de l'ex-URSS au début des années 2000⁷. Nos activités de consultant nous ont aussi amené à faire un certain nombre d'interventions en Russie sur des projets d'accompagnement d'entreprises occidentales souhaitant s'y implanter ou lors de l'évaluation de sociétés susceptibles d'acquisition. Le choix du thème de la recherche a été fait dans le but de nous amener à mieux connaître et à mieux comprendre la culture industrielle de ce pays.

⁷ Activité professionnelle dans le domaine automobile, au sein d'un grand groupe chimique allemand ; en tant que responsable « grands comptes », nous avons notamment été chargé de mettre en place des accords commerciaux avec les filiales locales des constructeurs automobiles occidentaux.

Enfin, il était important pour nous de justifier notre recherche sur le plan pratique pour les entreprises, en mettant en place une réflexion pertinente sur le processus d'implantation sur un nouveau marché et sur les spécificités de la Russie en particulier. Cette exigence nous a porté à préférer des conditions de recherche qui nous permettent de nous « immerger » dans la problématique du terrain, pour suivre l'expérience « pas à pas », en sortant des modèles préétablis, et à privilégier ainsi une approche « holiste » permettant de mieux cerner la réalité complexe à laquelle les organisations sont confrontées (Lemaire et Milliot, 2016).

2. Le contexte étudié et les questions de recherche

En raison des éléments exposés précédemment, nous avons recherché de préférence une thématique d'internationalisation d'entreprise mettant en relation des individus de cultures différentes. Le cas à traiter s'est imposé à nous de manière inattendue. En 2008, dans le cadre de nos activités de consultant, nous avons accompagné la préparation et le lancement d'un projet d'implantation en Russie. Nous avons, à l'époque, organisé plusieurs réunions avec le groupe projet, qui nous amené à éditer et à faire valider divers documents sur la situation telle qu'elle était perçue en termes de défis et d'objectifs à atteindre.⁸ La coopération a été interrompue suite à un changement d'orientation qui amena l'abandon de l'idée d'une co-entreprise. En 2011, nous avons rencontré le vice-président marketing (VP marketing) de l'entreprise au cours d'une réunion. Nous avons alors été extrêmement surpris de découvrir à cette occasion que le projet avait été un échec et que la filiale allait être fermée.

Pourtant, le projet concerné avait été lancé dans un contexte extrêmement favorable. Tout d'abord, au moment où l'entreprise Carseat a commencé à réfléchir à la possibilité de s'implanter en Russie, les ventes automobiles avaient atteint sur ce marché des niveaux inégalés, avec une progression annuelle de 67% en 2007 (Carter, 2007 ; Krikroska et Spencer, 2008). La presse spécialisée annonçait régulièrement que la Russie allait bientôt être le premier « marché européen »⁹ pour le volume de véhicules vendus. De plus, le nombre de projets d'implantation de “*transplants*”¹⁰ était en forte croissance, en grande partie pour devancer les politiques du gouvernement russe visant à encourager la production locale (Quider et Ivanov,

⁸ Nous avons obtenu de la direction actuelle, l'autorisation d'utiliser ces documents dans le cadre de notre recherche.

⁹ Nous avons volontairement mis en exergue ici l'expression « marché européen » sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir au cours de notre analyse.

¹⁰ Terme anglais commun dans le domaine automobile dont le dictionnaire Meriam-Webster donne la définition suivante : *a manufacturing plant set up locally by a foreign automobile company to save on shipping costs* (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/transplant>). Comme nous le verrons dans le corps de notre analyse, la raison de la création de ces *transplants en Russie*, dépassait le simple désir de réduire les coûts.

2007). Au cours de la période allant de 2009 à 2015, cette projection avait pris la forme d'un fort accroissement des droits de douane et de la création d'une taxe sanctionnant les véhicules produits en Russie qui contenaient plus de 60% de pièces fabriquées à l'étranger (I.B.P., 2012). L'autre élément favorable concerne le soutien indéfectible que les dirigeants et les managers ont apporté au projet. Lorsque celui-ci a été lancé, le marché de l'Union européenne commençait à s'essouffler¹¹, annonçant un recul important des ventes. Carseat ayant été conçue pour répondre aux clients européens, son action avait été limitée à ce continent. La Russie constituait une sorte de bouée de sauvetage pour compenser les baisses potentielles de volume. Enfin, le client constructeur le plus important insistait fortement pour que l'entreprise s'installe en Russie pour fournir des produits de qualité identique aux pièces utilisées sur les autres sites de fabrication. Au sein de l'entreprise, une majorité d'individus pensait que Carseat devait accepter ce défi pour renforcer les liens avec ce constructeur et ne pas laisser un concurrent s'engouffrer dans la brèche.

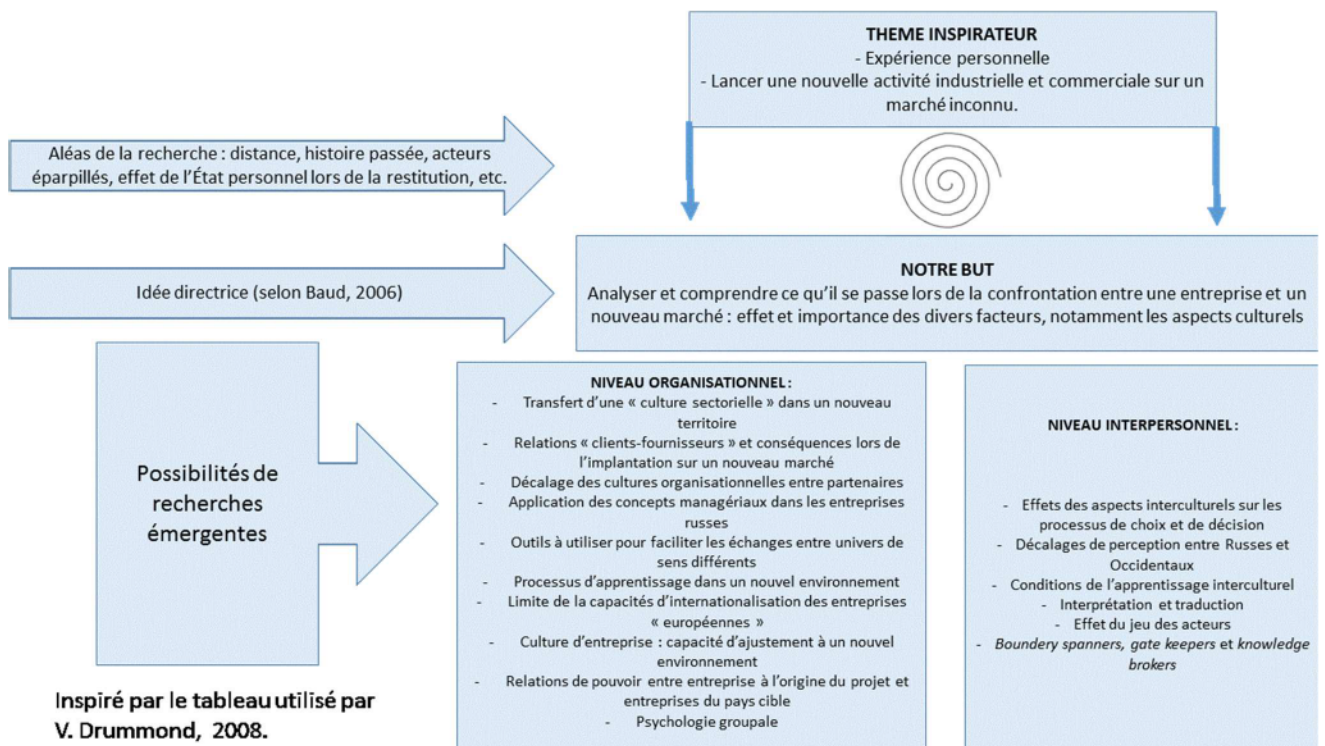
Si le contexte du projet était favorable, il prenait forme dans un environnement très ouvert à l'international. Carseat était en effet l'émanation de deux entreprises présentes dans de nombreux pays du monde, un groupe belge leader européen des mousses polyuréthanes et un équipementier canadien qui arrivait à la première position mondiale des mousses pour l'automobile. Créée en 2003, la co-entreprise a toujours servi des clients internationaux sur plusieurs sites de production. Au moment du lancement du projet Russie, elle possédait quatre filiales en France, en Espagne, au Royaume-Uni et en République tchèque. Elle gérait en outre avec divers partenaires, quatre joint-ventures en Italie, en Pologne (2) et en Slovaquie. La gouvernance de l'entreprise Carseat et des diverses co-entreprises conférait à ses dirigeants et à ses managers une grande expérience de coopération avec des individus de cultures différentes. Au moment de son lancement, les responsables de la co-entreprise percevaient ainsi l'implantation en Russie comme une intervention relativement facile, la reproduction de projets antérieurs.

Face à ce terrain intéressant, se pose la question de savoir comment aborder la recherche, quel regard porter sur l'analyse du cas. L'ouvrage de Michel Beaud (2006, p. 97) insiste sur la nécessité de trouver très vite une « idée directrice » (ou fil directeur) pour éviter de nous égarer lors du travail de recherche. La figure 1 (inspirée de Drummond, 2008) présente comment l'idée de la recherche a été conçue et comment elle nous a permis d'identifier diverses possibilités d'investigation. Au vu du travail de réflexion mené et de l'ensemble des éléments favorables

¹¹ Voir les statistiques de l'Association des Constructeurs Automobiles Européens <http://www.acea.be/statistics/tag/category/key-figures>

mentionnés plus haut, il nous a semblé intéressant d'étudier le cas de l'implantation en Russie de Carseat et de comprendre pour quelles raisons, ce projet lancé dans un environnement favorable, a été un échec. S'il est indéniable que la crise qui a touché la Russie en 2009 a joué un rôle important dans cet insuccès, nous considérons qu'il y a d'autres facteurs qui entrent en ligne de compte.

Figure 1 – Schéma directeur de la recherche



Les questions de recherche à la base de notre thèse, découlent directement de la situation spécifique de cette entreprise qui a voulu s'implanter en Russie mais qui a dû quitter le pays après de lourdes pertes. Malgré la motivation des divers acteurs concernés et l'importance du projet, Carseat n'a pas pu surmonter les diverses difficultés qu'elle a rencontrées.

Notre **première question de recherche** sera donc d'identifier les divers facteurs internes ou externes ayant pu avoir une influence sur le devenir du projet et comprendre quel a été l'effet de chacun d'entre eux.

*

* *

Notre **deuxième question de recherche** concerne l'évolution du projet au cours des diverses phases, pendant quatre années, et consiste à comprendre ce qu'explique les décalages entre ce qui avait été prévu, ce qui a été souhaité et ce qui a été mis en œuvre de manière concrète.

Amplement conscient de la difficulté de recréer la réalité d'un projet *a posteriori*, souscrivant à la vision des organisations comme étant des « systèmes dynamiques non linéaires » (Thietart et Forgues, 2006), nous nous efforcerons cependant de rechercher des « poches de stabilité » ou caractéristiques intrinsèques, plus faciles à identifier dans le cas de projets limités dans le temps que lorsque l'on analyse une organisation dans son intégralité.

Enfin, nous compléterons l'étude de cas centrale par des exemples d'entreprises du secteur automobile qui ont réussi leur implantation en Russie et qui y sont présentes depuis plus d'une dizaine d'années. Cette approche que nous expliquerons de manière plus précise dans notre partie consacrée à la méthodologie, nous permet de rajouter une troisième question de recherche.

Cette **troisième question de recherche** consiste à savoir pour chacune des contraintes identifiées précédemment, comment les entreprises implantées en Russie ont su les gérer au moment de leur implantation ou sur une plus longue période.

Étant donné la réalité complexe à laquelle est confrontée une entreprise qui s'implante sur un nouveau marché, nous prendrons le parti de répondre à ces questions de recherche par une démarche compréhensive et qualitative (Chanlat, 1998 ; Dumez, 2010). Par ailleurs, comme une grande partie des informations que nous analyserons sera fondée sur la perception des acteurs, nous choisirons une démarche interprétativiste (Denzin, 1989).

La démarche s'appuie sur une étude de cas « instrumentale » (Stake, 1994) qui se présente comme une étude d'un cas unique (Gombault, 2003 ; Yin, 2004) complétée par des informations provenant de cas analogues susceptibles de fournir des exemples de similarités ou de disparités. La méthodologie que nous utilisons s'inspire de la méthode ethnographique (Beaud, 2006). Elle est composée d'entretiens semi-directifs (Romelaer, 2005) et complétée par des informations internes issues de la phase de préparation. L'analyse de ces données sera de type inductif.

3. Intérêt de la recherche

Beaucoup de recherches concernant l'implantation sur de nouveaux marchés s'intéressent à des thématiques précises, en essayant de déterminer *a posteriori* si le choix a été bon. Il existe cependant peu d'exemples de suivi d'un projet d'implantation sur un nouveau marché sur plusieurs années, depuis la phase de réflexion préalable jusqu'à sa mise en œuvre.

Par ailleurs, malgré la fréquence élevée des échecs, les chercheurs préfèrent s'intéresser aux succès, avec bien souvent l'espoir de pouvoir les répliquer (Kam, 2004). Il n'est pourtant pas certain qu'une fois la victoire assurée, on soit capable de se rappeler des points ayant posé le plus de problèmes ou même de les avoir remarqués au cœur de l'action. Plusieurs recherches se sont penchées sur des exemples d'insuccès pour pouvoir les prédire et identifier « ce qui doit être évité » (Miner et al., 1999). Un courant minoritaire cherche par ailleurs à « regarder l'échec comme une variable motrice, susceptible d'avoir des effets sur le comportement de l'organisation » (Cusin, 2006, 2012 ; Ingram et Baum, 1997 ; Kim et Miner, 2007 ; Miner et al., 1999). Notre recherche ne traitant que d'une série d'actions précises et pas de l'organisation dans son intégralité, nous chercherons à analyser les facteurs ayant pu affecter le projet. Nous examinerons de surcroît comment la perspective de l'échec, évident dès les premiers mois du projet, a influencé les choix individuels et collectifs.

Enfin, s'il existe plusieurs recherches généralistes qui dressent le bilan de la mise en place d'alliances stratégiques en Russie (Cattaneo, 1992 ; Kobernyuk, Stiles et Ellson, 2014 ; Szymanski, 1998), à notre connaissance, celles-ci s'intéressent peu au secteur automobile. Nous trouvons une situation identique pour ce qui concerne les travaux plus approfondis qui se sont essentiellement intéressées au domaine de l'énergie (Ayios, 2004 ; Katsioloudes et Isishenko, 2007 ; Panibratov et Abramkov, 2012). Notre recherche nous permettra ainsi, non seulement, d'avoir un exemple d'implantation dans le secteur automobile, mais aussi d'analyser la manière dont un secteur aussi spécifique que celui de l'automobile, transfère ses processus dans un nouveau marché.

L'organisation de la recherche

1. Les grandes phases du travail de recherche

Notre démarche a sans doute été marquée par notre histoire personnelle, celle d'un professionnel qui a découvert assez tard le domaine de la recherche. Issu du terrain, passionné par la thématique étudiée et surpris par l'échec de l'implantation, nous avons lancé les premiers entretiens avant d'avoir défini de façon précise le contexte scientifique. Nous avons ensuite fait plusieurs « allers et retours » entre le terrain et la littérature scientifique pour y trouver des concepts et modèles qui traitaient du processus d'implantation dans de nouveaux marchés et ce, dans son intégralité. Déçu de ne pas trouver de réponse satisfaisante, nous avons relancé la démarche terrain, en favorisant une approche inductive.

Le recueil des informations et l'organisation des entretiens se sont déroulés sur une période de quatre années, entre 2011 et 2015. Le délai découle en partie du fait que la recherche a coïncidé avec un changement professionnel¹². Mais surtout, c'est la conséquence de plusieurs difficultés liées au choix du terrain : éloignement géographique (les acteurs sont essentiellement localisés en Russie ou en Allemagne), réactivité limitée des interlocuteurs russes, difficulté à identifier des cas de succès pour notre groupe de référence. La complexité s'est d'ailleurs aggravée avec le conflit en Ukraine et les sanctions. La conjoncture que nous avons évoquée ici sera détaillée et analysée dans un paragraphe spécifique dans la partie consacrée au recueil des informations.

**Tableau 1 - Chronologie de la recherche
(étapes théoriques du processus de recherche selon Wacheux, 1996)**

Processus décrit par Wacheux			Notre processus	
Étapes	Activité correspondante	Dates	Étapes	Activité correspondante
Définition d'un objet et d'une question de recherche	Analyser la littérature et / ou observer les pratiques (induction naïve)	Années 2000 à 2009	Définition d'un domaine	Observation des pratiques (expérience professionnelle) ; Réflexion personnelle (Master MMI).
		Années 2012 à 2015	Observation empirique d'un cas connu (approche ouverte)	Recherche d'informations et interviews sur le cas traité et sur des entreprises du même secteur.
La formulation de la problématique et du questionnement (protocole de recherche)	Définir un cadre théorique de référence ou formuler des réponses anticipées (hypotheses ou axes de recherche)	Année 2013 à mi-2014	Recherche du cadre théorique	Revue de littérature « ouverte » : internationalisation des entreprises, modes d'entrée, interculturel général et russe
		Début 2014	Formulation de la problématique et du questionnement	

¹² Au cours de la période consacrée à notre recherche, nous avons connu une évolution de notre activité professionnelle, avec un passage de statut de salarié à celui de consultant / enseignant.

Processus décrit par Wacheux			Notre processus	
Étapes	Activité correspondante	Dates	Étapes	Activité correspondante
L'observation empirique	Déployer la stratégie de vérification et/ ou d'observation du terrain	Seconde partie 2014 et début 2015	Continuation du recueil d'information terrain	Seconds entretiens étude de cas
Le traitement / l'interprétation de données et la formulation de conclusions	Analyser les données recueillies, les articuler aux théories (comme l'évaluation d'un écart entre les questions et les résultats)	Début 2015	Analyse de données succinctes	Entretiens groupe de référence (même secteur) Co-écriture articles (Présentation d'un poster à EIBA)
		Fin 2015	Pré-soutenance Analyse des données	
Présentation des résultats et de la recherche	Ecrire, communiquer, accepter les critiques, impulser un nouveau processus de recherche	Février / juin 2016	Idées d'articles	Co-écriture articles ATLAS et EGOS Co-écriture étude de cas

Le tableau 1 présente la chronologie de recherche de manière détaillée. Nous avons récemment rédigé deux articles présentant le cas sous deux éclairages différents, d'une part, en fonction des aspects institutionnels et individuels (jeux des acteurs), et d'autre part, au regard des décalages culturels. Nous travaillons aussi sur des études de cas mettant en mouvement divers types de connaissances relevant de théories concernant l'internationalisation des entreprises, le management interculturel et les conséquences de rupture d'un contrat.

2. Structuration de la thèse

Nous avons indiqué plus haut que nous avons très rapidement consulté la littérature scientifique liée à l'international et que nous avons conclu qu'il nous fallait combiner plusieurs approches pour répondre au mieux à nos questions de recherche. Pour cette raison, nous avons suivi une approche multiple.

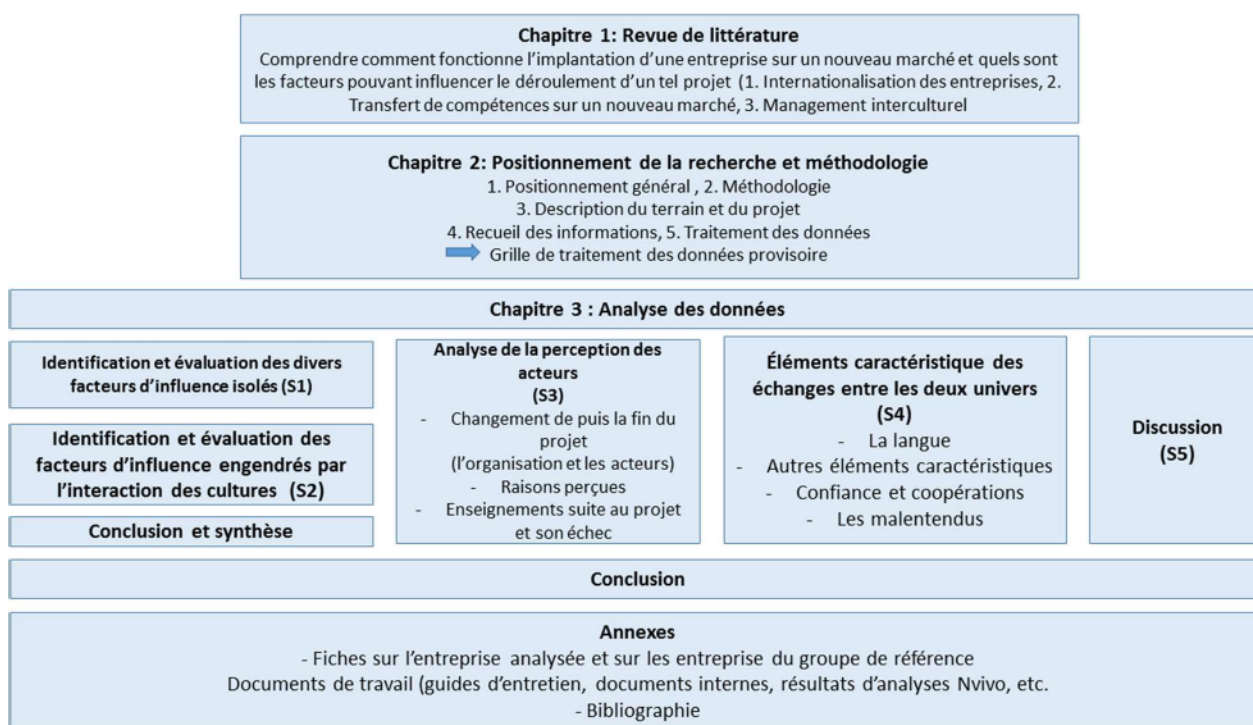
La première partie de la thèse présente plusieurs domaines ou sous-domaines de la littérature pouvant déboucher sur des réponses aux questions que nous nous sommes posées lors de la définition de notre domaine de recherche. Ce travail aboutit à identifier des concepts et des modèles pouvant aider notre réflexion.

La deuxième partie présente notre approche scientifique et méthodologique et fournit des informations sur le recueil des données : ciblage, type d'informations recherchées, déroulement et constatation générale. Notre objectif est ici d'identifier une première grille de lecture qui orientera par la suite notre analyse.

Notre analyse partira de la première grille de lecture pour l'amender, la rectifier et la compléter en faisant ressortir les éléments significatifs qui nous aideront à répondre aux questions de recherche.

Dans la conclusion de notre travail, nous reviendrons sur l'intérêt à la fois théorique, empirique et méthodologique de notre recherche pour en tirer les apports au niveau managérial, identifier les limites et proposer de nouvelles pistes de recherche. La figure 2 présente une illustration de l'organisation de la thèse.

Figure 2 – Organisation de la thèse



Enfin, il paraît important de préciser que nous avons décidé d'adopter le terme relativement imprécis « d'Occidental » pour faire référence aux entités ou individus provenant de pays ayant une plus longue histoire capitaliste (*“advanced market economies”*). Nous prendrons ici exemple sur Soulsby et Clark (2007, p. 1437) qui ont utilisé cette convention dans leurs écrits, les autres termes possibles n'étant pas satisfaisants. En effet, même si la plupart des acteurs sont issus d'Europe occidentale, le terme « européen » n'est pas utilisable car d'un point de vue géographique, la Russie appartient en partie au continent européen. De plus, il est impossible de faire référence à l'Union européenne car cette entité comporte également des membres ayant eu une expérience « postsocialiste », lesquels auraient agi certainement de manière différente par rapport aux acteurs russes étudiés ici.

* * *

В детстве я представляю себя ульем, куда разные простые, серые люди сносили, как пчелы, мед своих знаний и дум о жизни, щедро обогащая душу мою, кто чем мог. Часто мед этот бывал грязен и горек, но всякое знание - все таки мед.

J'ai l'impression d'avoir été dans mon enfance comme une ruche où des gens divers, simples et obscurs, apportaient, tels des abeilles, le miel de leur expérience et de leurs idées sur la vie ; chacun d'entre eux à sa manière enrichissaient généreusement mon âme. Souvent ce miel était impur et amer, mais qu'importe, toute connaissance est un précieux butin.

Maxime Gorki – L'enfance - 1914

Chapitre 1 - Revue de littérature

В Тулу со своим самоваром не ездят
[Personne ne va à Tula avec son propre samovar]
À Rome fait comme les Romains
(Proverbe russe)

Pour répondre à notre interrogation sur les raisons de l'échec, nous présentons plusieurs champs de littérature différents à partir desquels nous chercherons à identifier les facteurs ayant pu influencer le déroulement du projet. Nous allons revenir tout d'abord sur la littérature portant sur l'internationalisation des entreprises (Section 1), au sein de laquelle nous avons recherché des informations sur la façon dont les entreprises s'organisent pour aborder l'international. Nous nous pencherons ensuite sur la littérature concernant les transferts de compétences vers un marché cible (Section 2), dans le but d'identifier à la fois les éléments pouvant faciliter ou bloquer le processus et ceux qui portent sur les différences culturelles (Section 3) entre organisations, institutions ou individus. Enfin, nous déboucherons sur l'intégration de ces champs de littérature (Section 4) pour aboutir à une grille d'analyse qui nous permettra de passer en revue les divers facteurs d'influence. L'objectif principal de ce chapitre étant de déboucher sur un dispositif nous permettant d'examiner nos données, il ne contiendra pas toutes nos références. Nous ferons d'autres incursions dans la littérature au cours de l'analyse si besoin en est.

*

* *

Section 1. Les entreprises à l'international

Au vu du cycle d'évènements qui a caractérisé notre projet, nous allons revenir plus particulièrement sur deux aspects de la littérature concernant l'internationalisation. Nous nous intéresserons tout d'abord au processus conduisant une firme industrielle à envisager l'expansion de ses activités vers un ou plusieurs marchés extérieurs. Nous nous pencherons ensuite sur ce qui se passe une fois que la décision est prise, c'est à dire sur le choix du mode d'entrée et s'il y a partenariat, sur les modalités de la coopération mise en place.

1.1. L'internationalisation des entreprises

1.1.1. La littérature sur l'internationalisation des entreprises

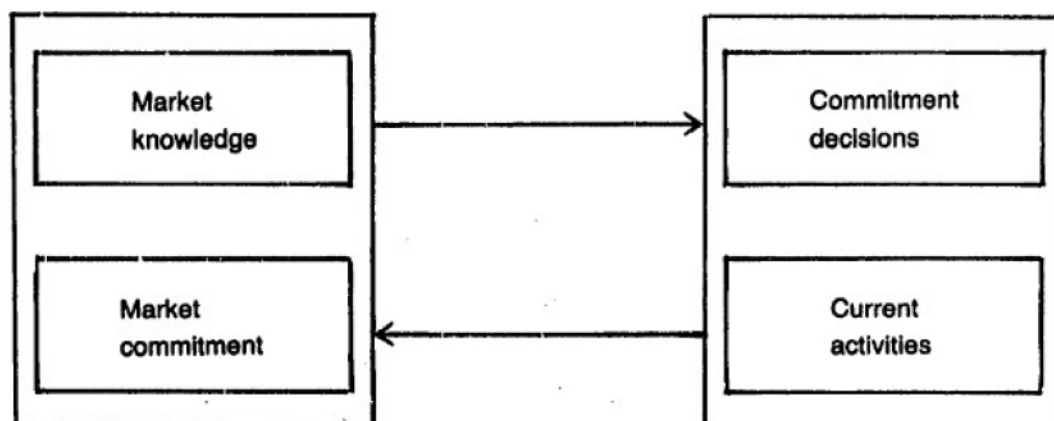
La réflexion sur les processus d'internationalisation a démarré dans les années 60. À l'origine, les chercheurs souhaitaient comprendre s'il était intéressant pour une firme d'aller à l'international et dans quelles conditions. Pour Hymer (1976), ce choix ne pouvait se faire que lorsque la société avait suffisamment d'avantages transposables hors des frontières nationales, notamment un certain nombre d'actifs spécifiques tels qu'une image de marque solide, des connaissances distinctives ou un personnel qualifié. Presque à la même époque, Kindleberger (1969) ajouta d'autres préliminaires considérés comme fondamentaux, tels que la motivation des dirigeants. L'internationalisation était alors perçue comme une réponse nécessaire à l'évolution de marchés qui devenaient plus difficiles d'accès, suite à la constitution d'oligopoles, à la mise en place de législations antitrust ou de manière générale, à l'apparition d'une concurrence de plus en plus vigoureuse. De son côté, Vernon (1966) s'intéressa plus particulièrement au cycle de vie des produits, en identifiant les périodes où il devenait intéressant de poursuivre l'exploitation de leurs avantages hors du marché d'origine.

Avec l'ouverture de nouvelles régions, l'internationalisation des entreprises est aujourd'hui devenue pratiquement incontournable. C'est ainsi que l'on ne se pose plus la question de savoir quand et comment exporter mais où et comment. Cette évolution a d'ailleurs conduit à un changement appréciable des caractéristiques des entreprises qui s'internationalisent : à la différence de ce qui se passait dans les années 60, lorsque seuls les grands groupes osaient s'aventurer hors des frontières nationales, les firmes qui vont actuellement à l'étranger sont de tailles très diverses. Il existe même des sociétés qui commercent dès leur tout début avec plusieurs pays, des entreprises auxquelles Bonaccorsi (1992) a donné le nom de '*born-global*'. Cette évolution a conduit les chercheurs à travailler

sur les critères de choix : quelles connaissances préalables, quels pays, quel mode d'entrée, quel partenaire, etc. Pour répondre à ces préoccupations, une grande partie de la littérature s'est concentrée dans un premier temps sur la structuration des processus décisionnaires pour travailler, par la suite, sur la mesure de l'efficacité des choix effectués.

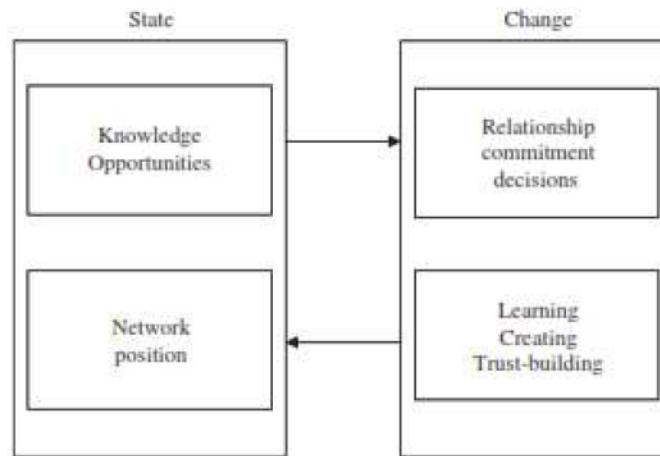
Parmi l'ensemble de ces théories, le **modèle d'Uppsala**, proposé par Johanson et Vahlne (1977), est devenu la référence dans ce domaine, la description du processus ayant été reconnue comme l'un des cinq articles les plus cités dans la revue *Journal of International Business Studies*. Si cette théorie a souvent été critiquée, elle a sans doute été la seule qui a cherché à apporter une vision globalisante du processus d'internationalisation (Meier et Meschi, 2010). Le trait le plus caractéristique du modèle tient à son caractère séquentiel et à cette l'idée que l'entreprise démarre par des solutions élémentaires (l'export) pour aboutir à des approches plus complexes (la création de filiales). Dans le même ordre d'idées, cette théorie considère qu'il est préférable d'intervenir tout d'abord sur des pays proches pour aller ensuite de plus en plus loin. En minimisant l'incertitude, cette démarche cherche à assurer aux entreprises une plus grande probabilité de succès. Si cette idée de progressivité est remise en cause par d'autres théories plus récentes, elle repose sur une notion intéressante qui estime que chaque étape de l'histoire internationale de la firme lui permet d'acquérir des informations et des connaissances qui l'aident à passer à une étape plus difficile. Un autre aspect singulier de cette théorie repose sur la conviction que les obstacles sont la conséquence de ce que les auteurs du modèle appellent la « distance psychique » : *“sum of factors, preventing the flow of information from and to the market. Examples are difference in language, education, business practices, culture, and industrial development.”* (Ibid., p.24). Un dernier élément distinctif de la théorie tient au fait qu'elle propose la combinaison d'aspects statiques (montant des ressources, degré d'engagement ainsi que la connaissance du marché étranger) et d'aspects dynamiques (les activités actuelles et les décisions d'allocation de ressources à l'international). L'illustration du modèle est représentée en figure 3.

**Figure 3 – Mécanisme de base de l'internationalisation (aspects statiques et dynamiques)
– selon Johanson & Vahlne, 1977**



Les détracteurs du modèle invoquent souvent le fait qu'il se soit fondé sur un nombre réduit d'entreprises suédoises, à une époque où l'internationalisation ne concernait que peu de régions du monde, omettant souvent de faire référence à une version plus récente qui a intégré de nouvelles données, en particulier les effets des réseaux sociaux (Johanson et Vahlne, 2009). La dernière variante du Modèle d'Uppsala a déplacé le focus sur les réseaux d'affaires dont les relations sont caractérisées par des niveaux particuliers de connaissance, d'engagement et de confiance. Cette approche constituant une évolution et non une rupture (Meier et Meschi, 2010, p. 15), les entreprises « ne cherchent plus à protéger leur position sur le marché étranger, mais bien à renforcer leur présence dans le réseau d'affaires [...] défini comme étant l'ensemble des relations variées, proches et durables avec des fournisseurs et des clients importants. » (Moalla, 2011, p. 39-40). Autre évolution importante, la notion de « distance psychique » ne concerne plus les pays mais les acteurs du réseau d'affaires. Parmi les défis qui se posent à l'entreprise qui s'internationalise, le handicap représenté par le fait d'être étranger (*liability of foreignness*) s'estompe par rapport à celui de ne pas appartenir au bon réseau (*liability of outsidership*). Ce changement de perception semble accréditer la vision que c'est la position centrale au sein du réseau qui rend l'implantation possible sur un nouveau marché. La figure 4 présente cette seconde version du système.

Figure 4 – Mécanismes de base de l'internationalisation – Modèle revu Johanson & Vahlne, 2009



Les limites du Modèle d’Uppsala sont nombreuses. Nous pouvons, par exemple, citer le fait qu’il y a de plus en plus d’entreprises qui ne suivent pas de logique séquentielle, démarrant ainsi sur plusieurs marchés très différents au même moment. C’est notamment le cas des entreprises « *born-global* » qui ont été à l’origine de la théorie “*International New Venture*” (Oviatt et McDougal, 1994) qui cherche à utiliser au mieux les ressources de la firme à l’international (son avantage concurrentiel) pour créer de la valeur. Cette approche se distingue de manière fondamentale du Modèle d’Uppsala qui a toujours cherché à minimiser l’incertitude, en délaissant les gains potentiels si les risques semblaient trop importants.

Par ailleurs, plusieurs chercheurs remarquent que ce modèle ne tient pas compte de diverses formes nouvelles d’entrée sur le marché, telles que la franchise (Doole et Lowe, mentionné par Zohari, 2008). En se concentrant sur le processus vu depuis la firme, le modèle semble aussi oublier les informations sur le marché, telles que le potentiel et l’importance de la concurrence locale (Hollensen, 2007, p. 64-65). D’autres critiques concernent l’aspect statique du modèle, qui laisserait peu de place à l’initiative personnelle et à la créativité sur un marché qui change de plus en plus vite et où il est de plus en plus difficile de faire des projections. Passer trop de temps à définir les détails d’une stratégie peut sembler illusoire quand les changements deviennent plus brutaux et multiples. Nous rappellerons ici la déclaration de Seth Godin (Seth Godin, 2008), faite au cours d’une émission américaine sur les conséquences de la mondialisation : “*As globalization has completely changed the basic parameters in business environment, the riskiest thing that a company can do is to play safe*”.

Enfin, Reihlen et Appel (2007) ont aussi montré les limites de l’approche behavioriste du processus d’apprentissage contenu dans le Modèle d’Uppsala, fondé sur l’idée que le savoir

acquis à l'international serait stocké dans une sorte de « boîte noire » utilisée pour mieux comprendre les nouveaux marchés. Ils arguent que pour éviter malentendus et distorsions, la connaissance doit naître d'une « **interaction sociale** » avec l'environnement concerné (Thomson et Fine, 1999 mentionné dans *ibid.*). Selon eux, l'expérience passée est biaisée, elle n'est pas suffisante pour comprendre la nouvelle réalité. Cette vision constructiviste traite l'acquisition de la connaissance comme un processus actif qui nécessite une formation particulière des managers, un accompagnement qui puisse les aider à prendre conscience des biais possibles, tout en leur permettant d'identifier les malentendus lorsqu'ils adviennent.

D'après nous, un des intérêts les plus importants du Modèle d'Uppsala réside surtout dans l'importance qu'il accorde à **la connaissance expérientielle**. Il suppose que la firme qui s'internationalise ait conscience de l'expérience acquise pour la réutiliser le cas échéant. Par ailleurs, le modèle met aussi l'accent sur l'importance de maîtriser certaines informations sur le marché cible, soit par une bonne appréciation de la distance psychique (Modèle de 1977) ou par la capacité à bien exploiter son réseau relationnel (Modèle de 2009). Enfin, ce modèle permet d'avoir une vision globale et dynamique du processus d'internationalisation qui est dans la réalité, une succession d'implantations dans divers marchés, dans chacun desquels on peut utiliser des solutions différentes. Nous sommes convaincus qu'il y a diverses façons d'utiliser ce modèle, une forme prédictive conduisant à une limitation des initiatives et au blocage de la créativité ou encore, une manière plus introspective permettant d'aider l'entreprise et ses membres à mieux comprendre ce qu'elle a de spécifique, quelles sont ses compétences fondamentales et quels sont les objectifs partagés des projets d'internationalisation.

La **notion de « distance psychique »** a fini par occuper une place centrale au sein de la littérature sur l'internationalisation des entreprises, et ceci indépendamment du Modèle d'Uppsala qui l'a popularisée. L'identification de la différence perçue entre le pays d'origine et le pays cible est supposée permettre de mieux comprendre de nombreux phénomènes tels que le choix de marchés export, la pertinence de certains modes d'entrée (Harzing, 2004) ou la définition du processus de transfert de connaissances (Minbaeva et al., 2003 ; Simonin, 1999), en partant de l'assomption que la difficulté de récupérer des informations et de les analyser correctement est directement proportionnelle à la distance entre les deux environnements concernés. Il se pose alors la question de savoir quelles données utiliser pour mesurer ces différences.

Les chercheurs ont recouru de manière extensive un index de « distance culturelle » fondé sur les travaux de Hofstede (Kogut et Singh, 1988). Il a depuis été démontré que cet usage a créé une certaine confusion en limitant la mesure des différences aux aspects culturels

(Kirkman, Lowe et Gibson, 2006) et en évitant de faire la distinction entre la perception des dirigeants et les différences qui pouvaient être mesurées de façon objective, telles que la distance géographique ou les différences économiques et politiques (Håkanson et Ambos, 2010). Les derniers auteurs mentionnés ont d'ailleurs démontré, dans une étude prenant en compte la plupart des systèmes existant, que la distance physique entre pays était un facteur fondamental et que les facteurs culturels fondés sur les données de Hofstede ne pouvaient pas rendre compte de la complexité des situations rencontrées dans la réalité, insistant sur l'importance d'intégrer le plus grand nombre d'informations possibles.

Enfin, nous souhaitons insister sur les différences qui peuvent exister entre la perception des responsables concernés et la réalité. Une étude sur l'implantation d'entreprises canadiennes aux États-Unis (O' Grady et Lane, 1996) a montré que les mauvais résultats de ces dernières étaient grandement imputables à une sous-estimation du niveau d'adaptation dont il fallait faire preuve sur un marché perçu comme familier et peu différent du pays d'origine. La même recherche montre d'ailleurs que les entreprises américaines ne sont pas confrontées au même problème puisqu'elles perçoivent le Canada comme un marché très particulier.

1.1.2. Russie et distance psychique

Nous avons trouvé peu de recherches qui ont essayé d'utiliser la notion de distance psychique dans le cas d'interventions sur le marché russe (Babichenko, 2006 ; Guercini et Milanese, 2013). Les résultats de ces études ne nous semblent cependant pas pouvoir être utilisés dans d'autres contextes.

Néanmoins, nous nous sommes penché avec grand intérêt sur une étude récente qui s'intéressait à la perception que les responsables polonais avaient des divers marché-cibles où ils étaient amenés à commercer. L'étude pilote qui portait sur 18 entreprises montre que les managers polonais interrogés considèrent être beaucoup plus proches de l'Allemagne, de l'Italie ou de la France, que de la Russie. Les trois pays d'Europe occidentale ont sur tous les indices utilisés, des notes bien inférieures que celles données à la Russie. Cette étude vient ainsi à contre-courant de certaines « croyances » relativement répandues qui voudraient que les Polonais (ou les Tchèques) aient plus de facilité à comprendre le marché russe parce qu'ils parlent une langue slave et qu'ils ont partagé un système socialiste pendant un certain nombre d'années !¹³ Les informations issues de cette étude figurent dans le tableau 2.

¹³ Il faut noter que cette étude a été réalisée en 2015 et qu'elle portait sur des activités commerciales. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant qu'après la République Tchèque, ce soit l'Allemagne qui ait obtenu l'indice le

Tableau 2 - Distance psychique perçue entre la Pologne et divers marchés d'expansion des entreprises polonaises – Recherche pilote sur une population de 18 entreprises (Olejnik-Nizielska, 2015)

Pays	Différence culturelle	Différence des systèmes économiques	Différence des systèmes politiques	Différence dans la mentalité des managers	Distance géographique
Rép. Tchèque	1.08	1.17	.92	.92	1
Allemagne	1.5	2.25	2	2.5	1.5
Grande-Bretagne	1.92	2.42	1.83	2	1.67
France	2	1.91	1.64	1.91	1.67
Italie	2	1.67	1.42	2.33	1.75
Belgique	2.37	2.26	2.37	2.27	2.09
Russie	2.64	2.42	3.42	2.55	2.27
États-Unis	2.64	3.09	2.82	3.18	4.36

1.2. Le choix des modes d'entrée

1.2.1. La littérature sur les modes d'entrée

La littérature sur le choix des modes d'entrée est une des plus abondantes dans le management international (Canabal et White, 2008). Cette profusion peut s'expliquer par le lien qui est souvent fait entre le choix d'un mode d'entrée et le succès de l'entreprise (Geringer, Beamish et Da Costa, 1989). Il est généralement admis que **l'environnement institutionnel** des entreprises joue un rôle fondamental dans le choix des stratégies et de leur succès (Brouthers, 2002 ; Brouthers et Hennart, 2007 ; Henisz, 2000 ; Meyer et Nguyen, 2005). Les théories institutionnelles insistent sur les diverses forces formelles ou informelles qui ont un effet sur l'attitude des organisations et des personnes, sur les structures régulatrices, normatives ou cognitives (Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 2005). Parmi les contraintes institutionnelles, on trouve les diverses lois et règles de fonctionnement qui influencent l'environnement direct ou indirect de l'entreprise concernée, en fait tout ce qui va définir les 'règles du jeu' et la façon dont l'implantation pourra être suivie. Dans notre cas particulier, le fait que la firme ait été une co-entreprise a certainement joué un rôle important.

Une fois ces forces identifiées et analysées, l'entreprise doit procéder au choix de **la meilleure stratégie d'entrée**. Il existe cinq grandes théories. Trois familles de pensée ont cherché à expliquer les raisons qui président au choix final. Nous avons déjà mentionné le Modèle d'Uppsala qui insiste sur le fait que les entreprises allant à l'international suivent plusieurs phases (Johanson et Vahlne, 1977). Une autre école de pensée est issue d'un courant

plus faible sur la notion de « proximité culturelle ». L'Allemagne est de loin, le premier partenaire économique de la Pologne.

qui utilise le “*Transaction Cost Economics*” (théorie des coûts de transaction). Pour simplifier, cette approche insiste sur le fait que les entreprises internationalisent les activités pour lesquelles elles considèrent avoir un avantage en termes de coûts, et qu’elles sous-traitent celles pour lesquelles elles considèrent avoir un désavantage sur les autres acteurs du marché (Teece, 2010 ; Williamson, 1981). Le troisième courant s’intéresse enfin aux spécificités de la localisation cible, en plus des avantages pouvant être reliés à la possession du capital et des autres facteurs d’internationalisation (Dunning, 1995).¹⁴

Par ailleurs, dans les courants de pensée de la *Resource-Based View* (Peng, 2001), l’accent est mis sur les divers avantages que l’entreprise peut retirer de sa présence sur le marché-cible alors que dans les « théories de la distance culturelle » (Tihanyi, Griffith et Rusel, 2005), c’est l’écart culturel entre la société qui s’implante et le marché cible qui est analysé. Même si ces théories ont mis en avant des éléments différents, elles ne s’excluent pas mutuellement. Elles semblent d’ailleurs être actuellement perçues comme étant les théories les plus significatives pour comprendre comment le processus de sélection d’un mode d’entrée se met en place (Sharma et Erramilli, 2004).

Alors que la littérature traditionnelle s’est longtemps concentrée sur les facteurs institutionnels, certains chercheurs ont commencé, dès les années 1990, à étudier l’influence des variables culturelles. C’est ainsi qu’on a montré que le choix des diverses parties prenantes (actionnaires ou dirigeants) pouvait être influencé par les valeurs et les normes reliées à la culture nationale ou à la culture d’entreprise. La plupart des études sur les effets des facteurs culturels portent sur des alliances stratégiques et joint-ventures. Elles mettent l’accent sur divers facteurs tels que la crédibilité entre partenaires (Parkhe, 1993 ; Tiessen et Linton, 2000 ; Tyler et Steensma, 1998), les différences culturelles et leurs conséquences sur le mode de contrôle (Erramilli et Rao, 1993 ; Kogut et Singh, 1988) ainsi que sur le choix du niveau de propriété (Erramilli, 1996 ; Hennart et Larimo, 1998). Il n’y a cependant pas unanimité sur la meilleure solution quand on fait face à de grandes différences culturelles : dans certains cas, c’est l’alliance stratégique qui semble être mise en exergue (Erramilli et Rao, 1993 ; Gatignon et Anderson, 1988 ; Kogut et Singh, 1988) alors que d’autres chercheurs insistent sur le fait que c’est la création d’une filiale qui est la meilleure solution (Erramilli, Argawal et Kim, 1997 ; Padmanabhan et Cho, 1996 ; Shane, 1994).

¹⁴ “Use a selective strategy and favour entry into more attractive markets (market advantage and investment risk)”

1.2.2. Russie et modes d'entrée

Les chercheurs s'accordent pour considérer que le groupe de pays communément appelés BRIC, auquel la Russie appartient¹⁵, est caractérisé par des réglementations relativement faibles et un environnement institutionnel qui n'a pas atteint le niveau de maturité des pays développés (Khanna et Palepu, 1997 ; Makino, Isobe et Chan, 2004). Parmi tous les points qui peuvent gêner les entreprises et éventuellement les détourner du pays-cible, il faut particulièrement retenir une évolution rapide des législations, un manque de préparation des bureaucraties ainsi qu'une difficulté à obtenir des informations fiables.

Lors d'une recherche dédiée aux BRICS, Holtbrugge et Baron (2013) ont émis et testé diverses hypothèses que nous avons résumées dans le tableau 3.

**Tableau 3 - Mode d'entrée dans les BRICS et en Russie
(Baron et Holtbrugge, 2013)**

Hypothesis	Results	General reasons	Russia
1a. Firms are more likely to enter the BRIC countries through foreign production than through export.	Not relevant	Different situations between the different countries	Firms entering Russia tend to prefer export (as those entering in India)
1b. Firms entering the BRIC countries through foreign production achieve greater market success than firms entering through export.	Not relevant		
2a. Firms are more likely to enter the BRIC countries through joint ventures than through wholly owned subsidiaries.	Supported	Generally supported with less significance for China	Little experience of effort to attract FDI
2b. Firms entering the BRIC countries through joint ventures have a greater market success than firms entering through wholly owned subsidiaries.	Not supported		
3a. Firms are more likely to enter the BRIC countries through greenfield investments than through acquisitions.	Supported		The relevance is particularly high for Russia The low relevance of acquisitions in Russia may come from the fact that foreign firms may acquire only those local companies that are less competitive and less efficient (government actions) and non-transparent Russian financial market impedes the due diligence of potential acquisition targets (Estrin & Prevezer, 2011).
3b. Firms entering the BRIC countries through green-field investments have a greater market success than firms entering through acquisitions.	Supported	The longer a company has operated in the BRIC countries, the higher the market success it achieves.	
4a. Firms with more years of operation in the BRIC countries achieve greater market success than those with fewer years of operation.			

Les données concernant la Russie montrent qu'aux différences culturelles habituelles lorsque l'on s'implante sur un nouveau marché, se rajoute ce que nous appellerons une « étrangeté de l'environnement » qui semble décourager les entreprises internationales à mettre

¹⁵ Même si nous préférons parler de marché 'en transition' au sujet de la Russie.

en place des partenariats et les pousse à privilégier les IDE de type “*green field*”. Encore plus qu’ailleurs, le décalage avec ce que nous connaissons en Europe occidentale dépasse le culturel. L’environnement socio-économique et les pratiques du monde des affaires sont restés très différents, imposant aux entreprises de regarder beaucoup plus loin que les simples problèmes interpersonnels ou interculturels qui concernent la plupart des marchés.

Il existe d’ailleurs assez peu de recherches sur le choix des modes d’entrées des entreprises qui vont en Russie. Ce marché est souvent considéré comme étant un des plus risqués des pays émergents (Kouznetsov, 2009). L’analyse de plusieurs cas d’implantation montre que, lorsque les entreprises s’implantent en Russie, elles ont d’ailleurs tendance à accepter de prendre plus de risques, en partant du principe que certains manques (absences d’information, contraintes législatives mal maîtrisées, etc.) pourront être corrigées grâce à l’expérience internationale accumulée qui permettra de réagir de manière efficace chaque fois que ceci sera nécessaire.

1.2.3. L’échec des alliances stratégiques

Si aujourd’hui les alliances stratégiques se multiplient, cette situation ne semble pas avoir d’effet sur le taux d’échec qui demeure toujours aussi élevé, autour de 50%, comme l’ont indiqué quelques études (Kaplan, Norton et Rugelsjoen, 2010) ou documents récents (BPI Network, 2014).

À partir d’une analyse de la littérature, Blanchot et Guillouzo (2011) ont défini une liste de facteurs clés de succès après avoir identifié quatre types de domaines fondamentaux : le contexte de l’accord, le profil des parties prenantes, les attributs de l’alliance en tant que tels et la manière dont elle est pilotée. Ces informations figurent dans le tableau 4.

**Tableau 4 – Facteurs de succès évoqués dans la littérature
(selon Blanchot, 2011)**

Contexte	Profil des partenaires	Attributs	Pilotage
<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de ressources et compétences (actifs spécifiques et ressources tacites) ; • Economie de coûts (transaction, agence, etc.) • Inséparabilité des actifs convoités • Standardisation d'une technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Interdépendance des ressources et capacités • Compatibilité des objectifs et des intérêts • Capacité et compatibilité relationnelle • Confiance mutuelle • Expérience en matière de coopération • Capacité de rétorsion ou de menace crédible • Encastrement dans un même réseau social 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible recouvrement du champ de l'accord (par rapport à l'activité des partenaires) • Champ de l'alliance significatif pour les deux partenaires • Complémentarité et interdépendance des contributions • Structuration équilibrée des équipes • Implication et stabilité de l'interface 	<ul style="list-style-type: none"> • Information et communication fluide et complète • Justice procédurale et interactionnelle. Processus conjoint de prise de décision et de résolution de problèmes (éviter compromis, domination, recours à un tiers) • Systèmes d'allocation et d'incitation équitables (justice distributive)

*

* *

Section 2. Le transfert de connaissances à l'international

Une partie importante de la littérature sur l'internationalisation des entreprises est consacrée aux thématiques de « transfert de connaissances » entre le siège social de la société qui s'implante à l'étranger et ses partenaires ou filiales. Si ce concept s'appliquait à l'origine aux échanges entre les diverses divisions d'une même entreprise, au sein d'un pays donné, ce sont les aspects liés au fonctionnement dans un environnement international qui génèrent actuellement le plus de recherches en raison des nombreux ajustements nécessaires pour répondre aux difficultés créées par la distance géographique et par les différences culturelles (Bresman, Birkinshaw et Nobel, 2010).

L'objectif de ce paragraphe n'est pas d'avoir une approche exhaustive des concepts de transfert de connaissances mais de comprendre comment ce courant de la littérature identifie les facteurs pouvant influencer la qualité ou l'efficacité du transfert.

2.1. Rappel sur le transfert de connaissances

Considéré il y a plusieurs décennies comme la ressource la plus importante pour garantir le succès d'une entreprise, le capital a été remplacé par la maîtrise des connaissances dans notre monde instantané et globalisé (Nonaka, Takeuchi, 1995 cité par Bresman *et al*, 2010) : *“Reinventing the wheel, it is argued is a waste of time when the requisite knowledge is already contained in other parts of the organization.”* (Ibid., p. 6).

Il existe de nombreuses définitions du terme « connaissance » ou de l'expression « transfert de connaissances ». La description donnée par Kogut et Zander (1992, p. 383) nous a semblé être la plus intéressante : *“[Knowledge is] the accumulated practical skills or expertise that allows one to do something smoothly and efficiently.”* Ces deux auteurs ont par ailleurs défini une typologie utilisée pour décrire les formes d'information rencontrées au sein de l'entreprise (voir tableau 5). Nous remarquons en particulier que cette approche fait une distinction entre les aspects organisationnels et individuels (ibid., p.388). Il s'agit d'un processus d'analyse que nous essaierons d'appliquer plus tard à nos données.

Tableau 5 - Types d'informations transférées au sein des organisations (Selon Kogut et Zander, 1992)

Classe	Individu	Groupe	Organisation	Réseau
Information	<ul style="list-style-type: none"> • Faits 	<ul style="list-style-type: none"> • Qui connaît quoi 	<ul style="list-style-type: none"> • Profits • Données financières • Structure formelle et informelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix • Qui contacter ? • Qui possède quoi ?
Connaissances (know-how)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de savoir comment communiquer • Résoudre des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus organisationnels tels que l'approche Tayloriste 	<ul style="list-style-type: none"> • Principes d'organisation (comment coordonner un groupe et transférer les connaissances) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment coopérer ? • Comment vendre et acheter ?

Dans le cas particulier des entreprises occidentales qui s'implantent dans un pays émergent¹⁶, le terme de « connaissances » recouvre un nombre important de constituants différents, incluant notamment une série de règles écrites ou tacites sur la manière de mettre en œuvre plusieurs fonctions organisationnelles (Kostova, 1999, p. 310), ainsi que les éléments cognitifs nécessaires pour les comprendre.

Le transfert de connaissances peut se dérouler selon diverses modalités (Bresman, Birkinshaw et Nobel, 2010) : entre deux unités reliées par une relation hiérarchique (siège et filiale), dans des modes de gouvernance hybrides tels que co-entreprises ou autres alliances stratégiques (Borys et Jemison, 1989), entre partenaires indépendants ou lorsque que l'on a acquis une entreprise étrangère que l'on souhaite intégrer. Quand ce processus fonctionne correctement, il permet l'accumulation ou l'assimilation de nouvelles informations ou de compétences au sein de l'entreprise cible (Bresman *et al*, 2010, p. 9).

C'est pour s'assurer du bon fonctionnement du transfert qu'une partie de la littérature s'est penchée sur la meilleure façon dont les entreprises pouvaient s'organiser. Parmi les divers modèles mis au point dans ce but, nous pouvons notamment mentionner le "*Heterarchy*" de Hedlund (1986) et le Modèle transnational de Ghoshal et Nohria (1989). Selon de nombreux auteurs, le succès du transfert est généralement associé à la capacité de créer une forme avancée de coopération entre les diverses entités concernées, un échange prenant la forme d'une

¹⁶ Ce terme n'est pas forcément approprié pour la Russie qui a connu une histoire industrielle significative de près de soixante-dix ans. Il est préférable de parler « d'économie en transition. ». Voir en particulier à ce sujet (Feige, 1994).

véritable **communauté sociale**. L'approche rejoint ainsi les écrits de Durkheim (1889, 1893), Selznick (1966) ou d'Ouchi (1980). De manière générale, un tel groupe ne peut émerger que lorsque les entités concernées par le transfert ou l'ensemble des participants **partagent un certain nombre de valeurs et de croyances** (Bresman, Birkinshaw et Nobel, 2010). Cette approche vient s'opposer à la théorie du « coût de transaction » car elle implique que l'ensemble des personnes concernées se sentent totalement impliquées dans l'échange qui devient la raison d'être de l'organisation (Kogut et Zander, 1992). Les dernières recherches sur le transfert de connaissances au sein d'alliances stratégiques démontrent que la clé du succès réside dans la capacité à réévaluer l'information et à apprendre de l'autre (Bresman et al, 2010). Par ailleurs, au cours des recherches qu'ils ont réalisées sur les organisations hybrides, Borys et Jemison, (1989), ont défini un modèle qui identifie quatre « facteurs de succès » (voir encadré 1).

**Encadré 1 - Facteurs de succès du transfert
(selon Borys et Jemison, 1989)**

- “Breath of purpose” + claims and plans that it legitimates
- “Permeability of hybrid-partner boundaries” + resources and obligations allowed to cross them
- “Interdependence of partner operations” in the value creation process and the complexity of the arrangement required to manage it
- The nature of “hybrid’s stability mechanisms”

Enfin, une partie de la littérature sur le transfert de connaissances a essayé d'identifier, d'analyser et d'évaluer les divers facteurs pouvant influencer les pratiques managériales. Nous utiliserons dans la suite de cette partie la typologie définie par Edwards, Colling et Ferner (2007) qui distinguent trois types d'influences différentes dans la manière dont les pratiques sont transmises et mises en œuvre : l'effet de la nationalité de la maison-mère (*country effect*), la pression des marchés et les influences micro-politiques.

2.2. Effet de la nationalité de la maison-mère

Parmi les divers facteurs identifiés, la nationalité de la maison-mère est certainement un des plus intéressants, en raison de la difficulté à le délimiter. Si l'on a longtemps considéré de manière intuitive que cet aspect jouait un rôle important (Guest et Hoque, 1996), le nombre de travaux permettant d'avoir une compréhension élaborée de son effet a longtemps été limité (Ferner, 1997). Il est possible que les recherches sur cette thématique aient été freinées par

l'idée que la globalisation gommait les conséquences des cultures nationales et ouvrait la voie à une nouvelle culture transnationale (Ohmae, 1989 ; Reich, 1990). Ferner (ibid.) s'oppose cependant à ce qu'il considère être le « mythe de la culture internationale » et déclare à ce sujet *"The most global of companies remain deeply rooted in the national business systems of their country of origin."* (p.19)

Les travaux sur les effets de la nationalité d'origine font référence aux cultures nationales en tant que telles (Hofstede, 1993, 2001, 2003, d'Iribarne, 1989, 2002) ou à l'environnement socio-culturel dans lequel les sociétés de certains pays évoluent (*business cultures*). Si le travail sur les cultures nationales est ancien et bien connu, celui sur les cultures d'affaires est plus récent. Il démontre cependant de la même manière, l'existence de spécificités qui affectent le fonctionnement quotidien des entreprises d'un pays (Whitley, 1992 ; Whitley et Kristensen, 1996), un aspect qui peut transparaître dans les relations avec l'étranger.

Cette distinction entre culture nationale et culture d'affaires n'est pas, selon nous, facile à tenir, tant ces deux aspects sont intimement liés. De la même manière, il n'est pas toujours facile de distinguer les effets de la culture nationale par rapport à d'autres facteurs socio-historiques tels que l'expérience internationale du pays (Whitley, 1992). La taille du pays peut elle aussi jouer un rôle, poussant les entreprises suisses ou suédoises à regarder vers l'étranger pour atteindre un niveau optimal de rentabilité ou pour trouver de nouvelles compétences (Ferner, 1997, p. 24).

Pour revenir aux effets du pays d'origine en tant que tel, nous rappellerons que tous les aspects managériaux ne sont pas concernés de la même manière. Certains domaines peuvent être facilement « exportés » alors que l'on sera prêt à adopter l'approche locale pour certains autres. Ce choix dépend alternativement de la nationalité d'origine (perception différente des priorités en fonction de la culture nationale), des conséquences des législations locales sur le domaine concerné, ou encore de l'importance stratégique de la filiale ou du partenaire. Sur ce dernier point, des études ont montré que la tendance de certaines entreprises japonaises à confier aux filiales les aspects les moins stratégiques (répartition du travail) rendait les transferts de processus RH moins primordiaux (Dedoussis, 1995) que dans le cas d'autres entreprises.

Plusieurs auteurs reconnaissent par ailleurs que certaines variables culturelles sont tellement importantes dans la culture d'origine qu'elles peuvent entraîner des réactions contradictoires. Certaines spécificités peuvent être transférées de manière automatique : Hofstede insiste ainsi sur l'idée que la notion qu'il a appelée *"power distance"* se maintient le plus souvent au-delà des frontières (1991, p.47). Dans d'autres situations au contraire, certains éléments spécifiques peuvent se révéler impossibles à transférer (Dedoussis, 1995, p.428)

comme c'est le cas pour certaines entreprises japonaises, obligées de recourir à de nombreux expatriés.

Lorsque l'on essaie de comprendre l'influence du « pays d'origine », il faut donc savoir quels sont les aspects de la culture managériale du siège qui sont exportés (ou importés), pourquoi et comment. La littérature distingue ici plusieurs possibilités d'intervention. On peut s'adapter à l'approche locale ou créer un « isomorphisme transnational », c'est-à-dire transférer les modèles de la maison-mère sans les adapter. On peut encore mettre au point un « isomorphisme interne », création *sui generis* qui n'est liée ni au fonctionnement du siège ni à celui du pays cible.

Il faut par ailleurs retenir que les études sur l'influence du pays d'origine s'intéressent aussi aux relations de pouvoir asymétriques entre une entreprise qui transmet de l'information, et des organisations locales qui les reçoivent (Almond, 2011, p. 259). En plus, dans les relations avec l'autre (le partenaire ou la filiale), l'organisation exportatrice applique de manière automatique un certain nombre de règles qu'elle considère « allant de soi » : elle peut ainsi laisser à l'autre une certaine liberté d'action dans la mise en place des projets communs, elle peut imposer une interprétation subjective de ce qui est rationnel, juste, ou normal (les « normes idéologiques » évoquées par Duharcourt (1993). Viennent s'y ajouter les conséquences de la vision « culturelle » de ce que l'on considère être une relation de pouvoir normale. Ces « normes spécifiques » sont transférées par les « managers socialisés », expatriés ou employés du siège, qui interviennent localement sur des projets que l'organisation exportatrice a définis. Si l'on peut parler d'une sorte de lutte d'influence entre deux systèmes, on remarque que les responsables locaux ne défendent pas toujours l'approche nationale. On trouve parfois des individus qui préfèrent un certain nombre de valeurs ou pratiques importées (Ferner, 1997). C'est notamment le cas des femmes qui peuvent avoir des problèmes à évoluer dans le cadre de la culture professionnelle locale.

2.3. Pression des marchés (produits, finances et emploi)

Les travaux sur la « pression des marchés » insistent sur le fait que l'entreprise doit répondre aux exigences des divers environnements socio-économiques dans lesquels elle s'implante, au risque de ne plus être compétitive. La multinationale devra trouver le **meilleur équilibre entre des facteurs poussant à une centralisation et ceux qui l'entraînent à délocaliser**, entre la recherche d'une cohérence avec les autres entités de l'organisation et une cohésion avec l'environnement d'affaires local auquel elle appartient. Si le choix est

essentiellement économique, il dépendra en grande partie du degré de réceptivité du « marché cible » par rapport aux pratiques managériales étrangères (Schmitt et Sadowski, 2003). Nous remarquerons ici que la typologie adoptée par Edwards, Colling et Ferner (2007) inclut dans la catégorie « pression des marchés » de nombreux points couverts par la notion de “*host countries*” chez de nombreux autres chercheurs (Dörrenbächer et Geppert, 2009, p. 101-102).

En nous penchant sur le cas particulier de la Russie, la raison voudrait que le pays soit rentré dans une « logique de marché » depuis la libéralisation de 1991 et la fin du système socialiste. Cette approche est cependant grandement limitée par le poids élevé de la bureaucratie (Olimpieva, 2010, p. 79 ; Olimpieva et Pachenkov, 2013) et par le sous-développement des activités boursières (Li *et al*, 2012, p. 466 mentionné par Edwards *et al*, 2007). Par ailleurs, plusieurs contraintes du **marché de l'emploi** exercent une pression très importante sur les entreprises. Par exemple, si la législation permet un fonctionnement fluide au niveau des horaires ou des obligations contractuelles, elle impose des postes supplémentaires (juristes, gardiens) ainsi qu'un cadre administratif très lourd. À cette situation s'ajoute une très faible élasticité due à la pénurie de nombreuses fonctions techniques ou d'encadrement. De manière générale, les Occidentaux ont du mal à comprendre de nombreux aspects du fonctionnement de l'économie russe post-soviétique, tels que, par exemple, l'usage des effectifs en tant que valeur d'ajustement (Koumakhov, 2001).

Dans l'étude qu'ils ont réalisée sur les filiales allemandes de groupes américains et britanniques, Schmitt et Sadowski (2003, p. 413-414) ont imaginé un modèle mettant en œuvre cinq facteurs déterminants : 1. Le bénéfice des économies d'échelle ; 2. Le coût de la différenciation (la rupture avec la standardisation) ; 3. Le coût du choix (la prise de décision) ; 4. Le coût de la violation des normes et des régulations locales ; 5. Le coût de la frustration (blocages ou difficultés à fonctionner avec le système managérial sélectionné). Chaque entreprise qui s'implante dans un autre pays est obligée de faire des choix drastiques de manière à définir la combinaison la mieux adaptée au marché concerné. La Russie constitue un ensemble économique et commercial spécifique, qui se différencie de manière assez importante des zones de libre-échange voisines, notamment de l'Union européenne. Nous aurons l'occasion, après notre analyse, de revenir à ce modèle pour estimer comment la combinaison entre ces facteurs s'est organisée pour notre cas.

Nous mentionnerons aussi, dans cette catégorie de facteurs d'influence, un certain type de risques macro-politiques liés à **l'intervention de l'État** sur certains secteurs du marché : “*...industries of strategic importance – such as natural resources, banking, finance, and utilities and insurance – are more likely to be regulated than are industries of minor strategic*

importance, and thus face greater political risks.” (Alon et Herbert, 2009, p. 129). L’industrie automobile, au centre du cas qui nous concerne, peut être considérée comme « stratégique » en Russie, en raison des implications sociales du secteur (le nombre élevé de personnes employées¹⁷) mais aussi de par ses liens technologiques avec le secteur de l’armement.

Enfin, les multinationales imposent et subissent de nouveaux fonctionnements liés à la mondialisation accrue tels que la dérégulation des marchés, la convergence partielle des attentes des clients, la spécialisation régionale des activités industrielles, etc. Ce phénomène est plus ou moins marqué en fonction des secteurs d’activités et des régions du monde. La construction économique européenne a, par exemple, favorisé la création de structures de management transnationales ainsi qu’une harmonisation de la production. Au cours des dernières années, de nombreuses multinationales européennes ont abandonné les structures locales pour passer à des organisations comportant de nombreuses fonctions gérées au-delà des frontières. On remarquera en particulier à ce sujet que les sous-traitants automobiles ont été obligés par leur clients de fournir des produits identiques ou similaires sur tous les marchés où ils sont présents (Andrews et Ferner, 2002, p. 98). Ce phénomène a concerné d’autres zones de libre-échanges, telles que l’ALENA ou le MERCOSUR. La Russie n’a pas connu de situation comparable, puisque que l’Union douanière eurasiennne est plus récente (2010) et qu’elle ressemble plus à un système d’intégration au marché russe, de par la part prépondérante de ce pays (88% du PIB de l’ensemble en 2012 - Slaski et Dreyfus, 2014).

2.4. Influences politiques et micro-politiques

2.4.1. Rapports de pouvoir entre partenaires

La mise en œuvre d’un accord stratégique entre deux entreprises naît généralement d’un constat de complémentarité. Dans le domaine particulier de l’échange d’informations, chaque partenaire a un besoin de connaissance différent mais il existe généralement un équilibre entre ce que chacun peut apporter (Clark et Geppert, 2006).

La littérature « post-socialiste » considère que cette caractéristique ne s’impose plus dans le cas de partenariats entre des entreprises occidentales et des sociétés du monde post-socialiste. L’équilibre est le plus souvent rompu ici par le fait que le partenaire occidental considère le plus souvent que l’information possédée par la contrepartie locale n’a pas de valeur intrinsèque (Geppert et Merkens, 1999). La situation a été décrite par Clark et Geppert (2006,

¹⁷ Nous noterons en particulier que l’Union soviétique était le 5^{ème} pays producteur automobile en 1987, après le Japon, les USA, l’Allemagne et la France (Ward’s: *World Motor Vehicle Data 2007*. - Wards Communications, Southfield MI 2007).

p.344) de la manière suivante : *“While local partners need Western management expertise in order to survive, foreign partners see local knowledge – including cultural and language – as relatively insignificant in strategic terms, creating a balance of dependency of the local on the foreign partner.”*

Ainsi, les coopérations mises en place dans les pays en transition économique, ont pour objectif plus ou moins avoué de remplacer le système existant, considéré comme dépassé et inefficace, par les nouveaux modèles occidentaux. Cette approche a comme conséquence principale l'émergence d'une forme de communication unidirectionnelle. Les chercheurs parlent alors d'un « phénomène de mimétisme » dans la manière dont la transmission d'information se déroule (Child et Czeglèdy, 1996 ; Clark et Geppert, 2002). Ce processus a été décrit par Clark et Geppert (2002, p. 342) de la manière suivante: *“Within this transition model, knowledge transfer and learning tend to be portrayed (often implicitly) as mimetic processes.... A one-way transmission from Western models to post-socialism, while learning takes place passively and without reflexion”*. Child (2000), quant à lui, parle d'une forme de transfert *“low context”*, caractérisée par une attitude ethnocentrique : *“the ignorance by Westerners of local factors to emerging business practices by emphasizing forms of economic, technological and / or psychological universalism.”*

Le décalage de pouvoir entre partenaires, dénommé fréquemment *“structural asymmetry”* influence la manière dont la relation se met en place, notamment parce qu'il détermine la perception des divers acteurs et la volonté dont ils vont faire preuve pour « enseigner et apprendre » (Wang et al., 2001). La perception individuelle et collective du projet, l'orientation donnée par chacun, influencent la qualité de l'interaction entre équipes managériales centrales et les employés locaux. Partant de cette constatation, Clark et Geppert (2006) ont défini une typologie fondée sur huit situations différentes en fonction de l'orientations des deux entreprises partenaires par rapport au projet. À chaque catégorie, correspond un processus d'apprentissage spécifique, ainsi qu'une forme d'assimilation de ce processus. Ces informations sont représentées dans le tableau 6 qui décrit les divers modèles identifiés par les auteurs.

Tableau 6 - Modèles de coopération dans l'univers post-socialiste, selon Clark et Geppert (2006)

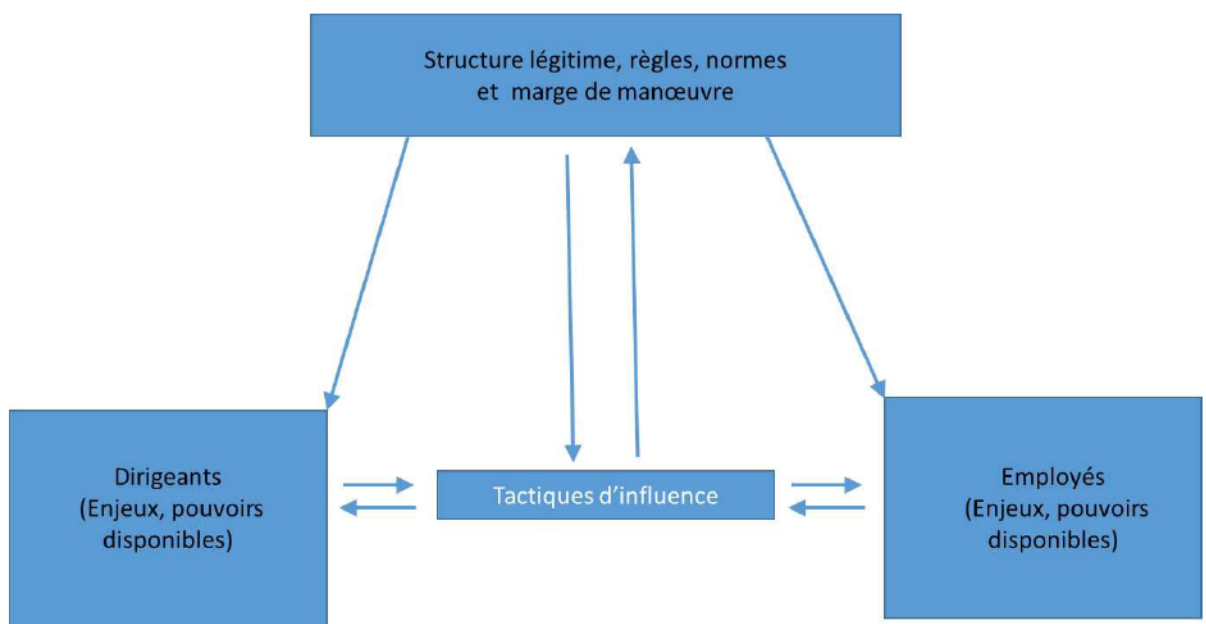
	Partner orientation	Patterns of knowledge and learning		Institution building processes and outcome
1	Polycentric-exploratory Active acceptance	Western sharing of explicit and tacit knowledge	Deep mutual learning	Assimilative transnational order Incremental adaptation based on local and foreign values. <i>Genuinely new institutions</i>
2	Polycentric-exploratory Expedient conformity	Western desire to share explicit and tacit knowledge	Initial local reticence and suspicion but learning gets deeper	Incipient transnational order <i>initially slow institution building but can tend to Case 1 if local trust is built</i>
3	Polycentric-exploratory Passive non-conformity		Possible withdrawal with non-cooperation, limited and shallow learning, especially in short term	Incipient transnational order <i>Like case 2 but less predictable: outcome depends on how the local partner responds to foreign partner's aims.</i> May lead to a shift to case 4.
4	Polycentric-explanatory Active opposition		Likely withdrawal with local opposition, local resistance to sharing and learning	Transnational disorder <i>Reproduction of historical local practices.</i> Significant institution building is doomed to failure, leading to a change of attitude of W. partner.
5	Ethnocentric-exploitation Active acceptance	Western partner strongly controls and minimizes knowledge	Local partner learns the shallow offer on offer	Imitative transnational order <i>Minimal influence of local know-how may lead to weak institutional fit with local environment and hence a frail institutional order.</i>
6	Ethnocentric-exploitation Expedient conformity	transfer and is uninterested in local knowledge	Reluctant learning of even codified knowledge	Short-term imitative transnational order <i>May lead to superficial institutional building, instability and /or atrophy.</i> May shift to case 5 or case 7.
7	Ethnocentric-exploitation Passive non-conformity		General antipathy to foreign ideas minimizes learning on site in favour of local ways.	Incipient transnational battlefield <i>May lead to short-term installation of formal structures but also minimize the scope and the depth of institution building.</i> Instability may lead to case 8.
8	Ethnocentric-exploitation Active opposition		Local partner resists acquiring the minimal knowledge on offer and asserts own practice	Transnational battlefield <i>Can lead to a vicious circle of dysfunctional control. Outcome can include instability, crisis and collapse.</i>

Ce déséquilibre de pouvoir en faveur de l'entreprise occidentale, est censé lui donner un sérieux avantage, notamment le pouvoir de façonner « l'espace social transnational » où se déroulera l'échange et le transfert de connaissance. La structure de domination existante permet généralement au partenaire d'extraire l'information locale dont il a besoin, de protéger la connaissance qu'il possède et d'accroître l'asymétrie pour réduire sa dépendance par rapport au partenaire local (Clark et Geppert, 2006, p. 345).

2.4.2. Influence micro-politique des acteurs individuels et des groupes d'acteurs

Ce type d'influence est défini par Edwards et al. (2007, p.203) comme étant « l'ensemble des actions lancées par des individus pour se protéger, mettre en avant leurs intérêts personnels, récupérer les ressources dont ils ont besoin et résoudre les conflits auxquels ils peuvent être confrontés ». Ces interventions viennent défier les décisions prises par les multinationales, expliquant de nombreuses déviations entre ce qui est effectivement mis en place et ce qui avait été préalablement décidé par l'organisation. La figure 5, qui utilise une représentation mise au point par Lang (2014), présente une vision synthétique du fonctionnement d'un tel système d'influence, fondé sur une distorsion des pouvoirs définis par l'organisation et selon des modalités différentes selon les individus et les situations (tactiques d'influence).

Figure 5 – Modèle de base de l'influence des micro politiques, selon Lang (2014)



Traduction de „Grundmodell des mikropolitischen Führungsansatzes“ selon Lang 2014

Il n'est pas certain que l'effet de ces influences ait été suffisamment étudié au sein de la littérature sur l'internationalisation des entreprises. Dans une étude sur les managers de filiales françaises de groupes allemands, Dörrenbächer et Geppert (2009, p. 100) regrettent que les recherches sur les multinationales aient négligé le rôle des acteurs clés et, de manière générale, la dimension micro-politique des initiatives des partenaires et filiales, indiquant en particulier que : “...*management behavior is not only constrained or enabled by certain cultural, structural and institutional patterns, but is shaped by individual interests and actor rationales.*”. Au vu des changements d'orientation qui caractérisent le cas que nous analysons, il est probable que les aspects micro-politiques ont joué un rôle important dans le déroulement du projet. C'est ce que nous tenterons de démontrer dans notre analyse.

*

* *

Section 3. Le management interculturel

3.1. Culture et cultures

3.1.1. Cultures nationales

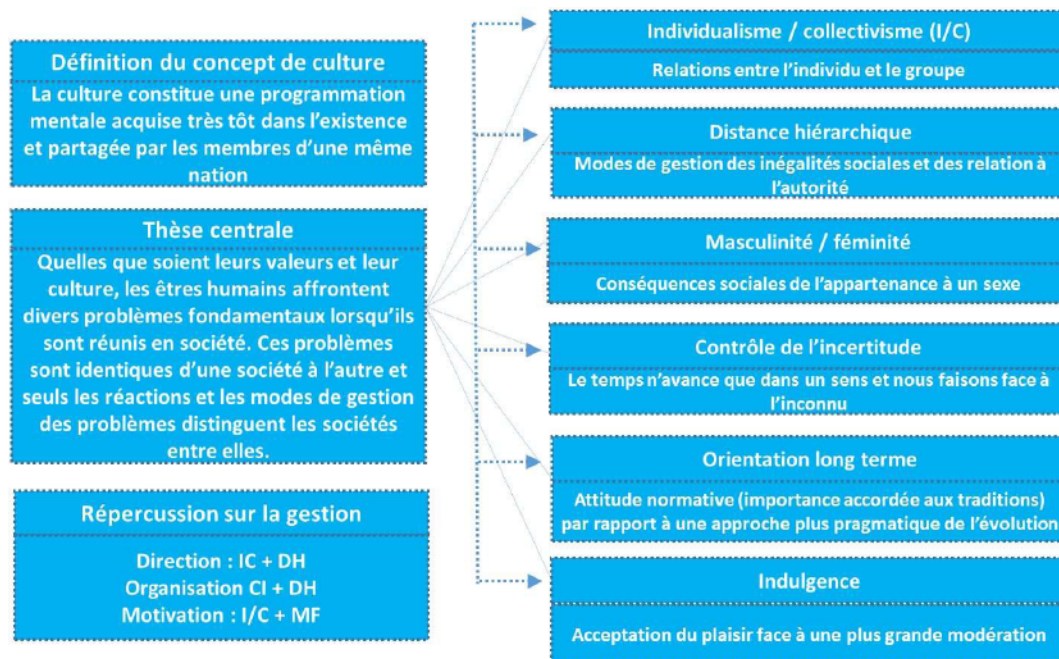
Si les échanges internationaux existent depuis la nuit des temps, ce n'est qu'à la fin du XXème siècle que des chercheurs en gestion se sont intéressés aux contacts entre des personnes de cultures différentes. Pendant longtemps, en effet, on postulait que les interactions entre individus de nationalités différentes étaient régies par des lois universelles qui transcendaient les particularismes culturels (Chevrier, 2000, p. 10). Pourtant, le monde humain, tel que nous le connaissons, est par essence un monde interculturel, c'est-à-dire un univers qui met en présence « des individus et des groupes qui constituent des mondes signifiants en eux-mêmes » (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008, p. 1). Les premiers travaux sur les différences culturelles se produisirent à une époque où l'on commençait à s'interroger sur le contraste entre des méthodes de gestion américaines, alors dominantes, et le fonctionnement des entreprises européennes. C'est ce qui donnera naissance à la gestion comparée (Webber, 1969) ainsi qu'à des travaux sur l'influence des contextes différents sur la gestion (Hall, 1971). Ces premiers écrits furent vite suivis de nombreuses recherches comparant les pratiques de gestions entre différents pays ou cultures : Hofstede (1980), d'Iribarne (1989) et Trompenaars (1993) parmi les plus connus. Tout en démontrant l'intérêt croissant de l'interculturel, ces théories se distinguent grandement entre elles dans leur approche.

Selon Bollenger et Hofstede 1987 (p. 27), la culture est une programmation de l'esprit qui distingue les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre. La programmation mentale de chaque individu est la somme d'éléments uniques et d'éléments partagés avec les membres d'un même groupe. La culture s'acquiert et se nourrit de l'environnement social et des expériences vécues par l'individu tout au long de sa vie. La démarche de Hofstede est connue. Il adressa un grand nombre de questionnaires contenant des questions organisées selon trois catégories : 1. La satisfaction au travail, 2. La perception des divers aspects d'un travail, 3. Les buts personnels et les croyances. À partir des résultats récupérés, Hofstede a créé un certain nombre de « dimensions ». Dans la dernière version de ses écrits, en 2010, le modèle en comportait 6 (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010) (voir figure 6) : 1. La distance hiérarchique, 2. Le degré d'individualisme (collectivisme) 3. Le degré de masculinité (féminité) 4. Le contrôle de l'incertitude 5. L'orientation à long terme (court terme)

et enfin 6. Le degré d'indulgence (ou de sévérité). L'approche de Hofstede a marqué la littérature managériale de par son ampleur (116 000 questionnaires au démarrage) et son innovation, notamment dans un effort de rendre les différences entre cultures nationales facilement compréhensibles. Pour Hofstede les réponses sur chacune des dimensions ont des conséquences sur la manière dont les entreprises sont gérées et la façon dont les individus d'une même culture travaillent ensemble.

Figure 6 – Le modèle de Hofstede – mis à jour (2010)

A partir du schéma de Luc Audebrand dans Dupuis, 2008, p.81



Ce découpage culturel a été repris par de nombreux chercheurs à la fois pour présenter la relation de la culture à la gestion (Hickson et Pugh, mentionné par *ibid.*, p.83) ou comme mesure de la distance entre cultures (Rugman, 2005). Certains auteurs arrivés plus tard tels que Trompenaars et Hampden-Turner (2008) ou Schwartz (1992), l'ont complété ou précisé, en y rajoutant de nouvelles classifications. Par ailleurs, l'étude GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) a adopté, elle aussi, une démarche fondée sur l'envoi de questionnaire (House et al., 2004) en analysant essentiellement les attentes des employés vis-à-vis des leaders, en fonction des pays.

Le modèle d'Hofstede été extrêmement critiqué, notamment par d'Iribarne qui s'est posé des questions sur la manière dont les indices étaient calculés et sur l'intérêt de positionner les cultures par rapport à des dimensions prédéfinies par les chercheurs (Chevrier, 2012). Comme l'indique Dupuis (2008), on peut soit rejeter en bloc la démarche, soit on peut y voir

un « outil intéressant mais imparfait pour rendre compte de la réalité de chaque pays ou de chaque région. ». Ce dernier argument s'applique notamment à la Russie, pays auquel on n'a commencé à s'intéresser qu'à la fin des années 90, après la chute de l'URSS et pour lequel il existe encore peu de données interculturelles.

D'Iribarne a lancé en France une approche interprétative des cultures (1989, 2008) qui cherche à identifier « l'articulation singulière des éléments clés de la culture » dans le but de comprendre l'univers de sens concerné (Chanlat, 2008, p. 65). Cette démarche postule que tout acteur met en œuvre un processus d'interprétation des situations de travail pour donner du sens à ce qu'il vit. Ce déploiement d'interprétation est subordonné à des grilles de lectures, c'est-à-dire des univers de sens culturels (d'Iribarne et al., 1998). La culture n'est pas, dans cette perception, quelque chose en plus qu'un groupe posséderait, qui pourrait être détaché ou isolé des individus analysés. Elle devient « consubstantielle de toute représentation » (Chevrier, 2012, p. 17). D'Iribarne insiste sur la stabilité des schémas compréhensif qui se sont formés autour des diverses cultures, indiquant que chaque société se serait forgé une opposition singulière entre une situation crainte entre toutes et des voies de salut permettant d'y échapper. On retrouverait ces logiques dans la manière dont les organisations fonctionnent. Comprendre la démarche serait aussi une façon d'éviter des décalages lorsque diverses cultures se rencontrent et s'opposent.

3.1.2. Cultures d'entreprise ou organisationnelles

a. Un exemple de différentes approches

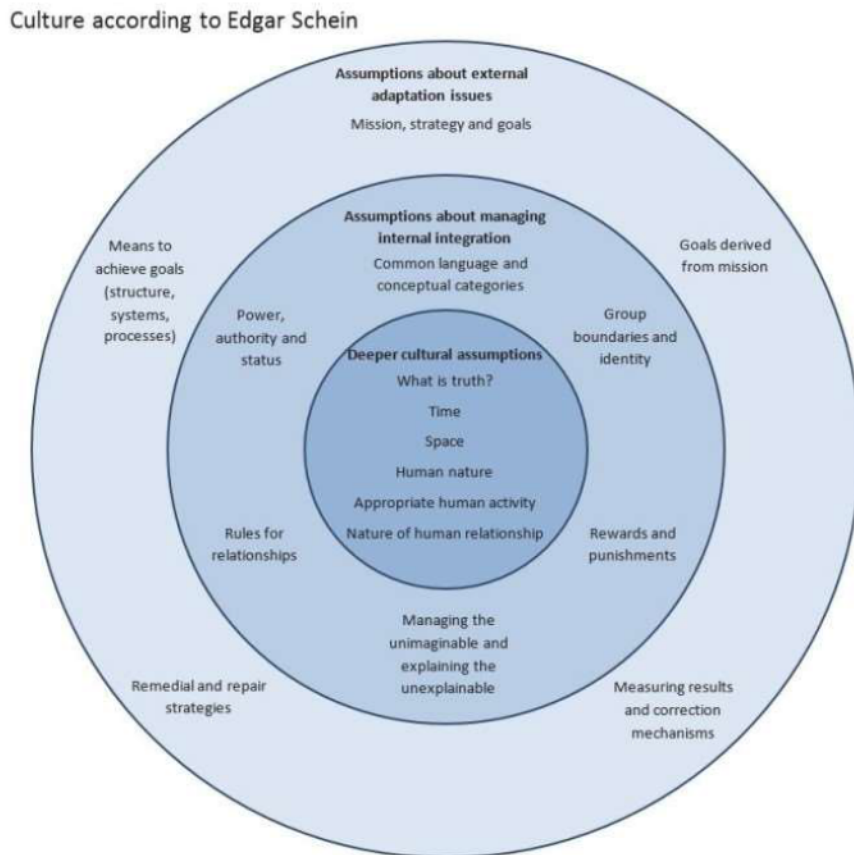
Au même moment où on commença à s'intéresser à l'interaction des cultures nationales, on prit conscience du fait que l'individu forgeait une partie de son identité au sein de son activité professionnelles (Sainsaulieu, 1988) et on chercha à appliquer le concept de culture aux entreprises (Schein, 1986). Le terme de « **culture d'entreprise** » fut alors utilisé pour décrire l'ensemble des modes de pensées et des manières d'agir caractéristiques des membres d'une même organisation, comprenant un certain nombre de valeurs et de règles relativement bien organisées. Comme pour la culture nationale, il existe au sein de chaque culture d'entreprise des symboles, des représentations, des rites, des mythes et des cérémonies que seuls les membres du groupes concernées comprennent. La production d'éléments qui leur sont spécifiques joue un rôle essentiel pour les employés de l'entreprise, dans la création d'un équilibre social et émotionnel : identification sociale, stabilité, sécurité (Meier, 2010, p. 11). Ces éléments qui créent un sentiment d'appartenance (« un dedans par rapport à un dehors »),

sont utilisés par l'entreprise pour motiver et fédérer les acteurs autour d'un certain nombre d'objectifs.

Selon Hofstede, Hofstede et Minkov (2010), les cultures nationales font partie de la programmation mentale acquise pendant les dix premières années des individus alors que les cultures organisationnelles sont intégrées plus tard, au moment de l'entrée dans la vie active. Ces cultures, qui se composent essentiellement des pratiques propres aux organisations, sont considérées comme étant plus superficielles. Hofstede distingue un certain nombre d'orientations spécifiques, utilisées pour caractériser les entreprises : 1. Orientation processus ou résultat ; 2. Orientation humain ou tâches ; 3. Importance de l'esprit maison ou de l'esprit profession ; 4. Système ouvert ou système clos ; 5. Forme de contrôle lâche ou étroite ; 6. Système normatif ou pragmatique.

Cependant, c'est Schein (2010) qui a conçu la description la plus complexe de la culture organisationnelle. Il distingue 4 types de culture : les macro-cultures (en général les cultures nationales), les cultures organisationnelles, les sous-cultures (groupes au sein de la même culture organisationnelle) et enfin les microsystèmes (des groupes pouvant être à l'intérieur ou à l'extérieur des cultures organisationnelles). Par ailleurs, selon lui, les cultures s'expriment au travers de 3 types d'outils : les artéfacts (les éléments visibles), les croyances et valeurs exposées, ainsi que les assomptions de base. Ces derniers items sont considérés comme étant les plus importantes car répondant au besoin de « stabilité cognitive » des individus composant l'organisation concernée. Ils constituent une sorte de « colonne vertébrale » de l'ensemble, lui garantissant un certain équilibre. Toute modification des « assomptions » crée de l'anxiété ou un rejet défensif. Les éléments caractéristiques de la théorie de Schein ont été représentés dans la figure 7.

**Figure 7 – Perception de la culture selon Edgar Schein
(adaptation par Chad Renando)¹⁸**



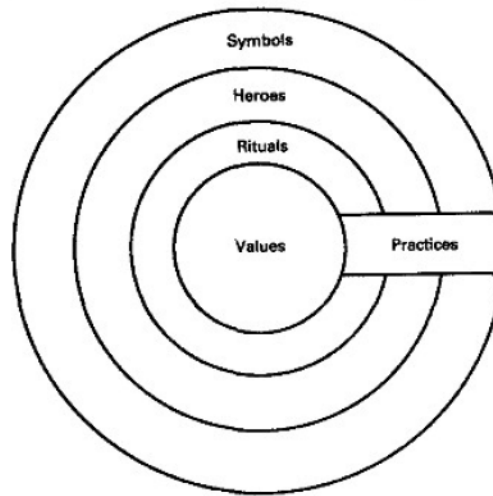
Adapted from Schein, E. (2010) Organisational Culture and Leadership
www.sidewaysthoughts.com

b. *Décrypter la culture d'entreprise*

Selon Hofstede lui-même (Hofstede et al., 1990), il existe plusieurs méthodes de décryptage de la culture d'entreprise. Il a lui-même publié plusieurs exemples d'analyse de cas concrets dans ses écrits (ibid., Hofstede, 2003) qui se présentent comme une « pelure d'oignon », partant du plus profond (les valeurs) jusqu'au plus superficiel (les symboles, ce que l'on voit), en passant par les rituels et les héros (voir figure 8).

¹⁸ <http://www.sidewaysthoughts.com/blog/2010/11/organisational-culture-defined-courtesy-of-edgar-schein/>

Figure 8 – Manifestation de la culture du plus superficiel au plus profond (selon Hofstede et al., 1990)



Meier (2010) de son côté, a imaginé une grille qui comporte 11 items : l'histoire, le métier, les valeurs dominantes, le référentiel en termes de développement ; le positionnement face à l'environnement, les éléments d'identification et d'appartenance, le type de structure, le processus de décision, le style de management et sources de pouvoir, la politique de ressources humaines et enfin, le comportement et les attitudes. Ce système est une de plus complets utilisé pour décrire et analyser les cultures d'entreprise.

3.2. La culture sectorielle automobile

Il n'existe pas à notre connaissance, d'étude qui reprendrait les valeurs reliant les constructeurs automobiles et leurs sous-traitants au-delà des frontières. En général, les chercheurs s'intéressent aux cultures organisationnelles des entreprises du secteur, lorsqu'il y a fusion ou acquisition, que celle-ci soit réussie (Mayrhofer et Barmeyer, 2012) ou non (Dutta, 2001 ; Finkelstein, 2002 ; Grube, 2006). L'observation de l'environnement socio-économique du secteur nous permet cependant d'identifier certaines constantes. Nous noterons tout d'abord une course effrénée à la rentabilité qui passe par une production de masse, une coordination mondiale ainsi qu'une harmonisation des processus. Cette approche laisse généralement très peu de place aux exceptions (Berger, 2011). Cette contrainte de rentabilité a permis de dépasser les entraves créées par les cultures organisationnelles nationales, comme lors de la généralisation de pratiques originaires du Japon (Ijose, 2010).

Poussés par cette « nécessaire globalisation », les constructeurs automobiles ont créé au cours des trente dernières années, une géographie spécifique (Colovic et Mayrhofer, 2008), constituée par un certain nombre de fournisseurs internationaux avec lesquels ils négocient des contrats mondiaux. De manière générale, l'industrie a graduellement développé une culture particulière qui se perçoit comme différente et sans doute supérieure aux autres cultures sectorielles. Nous sommes tentés de penser que cette tendance est la conséquence de l'importance, pour le secteur, de certaines valeurs comme l'innovation (voir par exemple Midler (1998) et Beaune, Maniac et Midler (2008)) ou la sécurité des conducteurs. Ce dernier point se traduit au quotidien par un certain nombre de tests et d'homologations qui marquent la frontière entre les constructeurs mondialisés et les fabricants locaux¹⁹. Il justifie l'importance de la qualité qui permet à la fois de répliquer des produits capables de réduire de manière importante le risque des usagers et de rendre les productions interchangeables d'un site à l'autre. Notre hypothèse sur les valeurs du secteur est confirmée et complétée par les résultats d'une étude des rapports annuels de cinq constructeurs automobiles (Fiat, GM, Renault, Nissan et Mercedes) qui a identifié un certain nombre de mots récurrents, présents chez tous les constructeurs étudiés : sécurité, environnement, qualité, développement et formation (Balboni, 2008).

Un dernier aspect important du secteur concerne les relations entre les constructeurs et les sous-traitants. Cette situation a créé dans un premier temps une « dynamique verticale pour laquelle un fournisseur dépend économiquement de son client et se sent motivé à maintenir une relation satisfaisante » (Mukherji et Francis, 2008). Cependant, l'accélération de la globalisation des relations acheteurs / fournisseurs a aggravé la division du marché entre des sous-traitants internationaux puissants et des entreprises plus petites qui ont une capacité de résistance réduite par rapport aux constructeurs. De manière générale, ce sont les constructeurs automobiles qui régissent l'organisation du secteur et les liens entre les divers intervenants en fonction de deux principes majeurs qui sont le prix (faire baisser les coûts et les prix d'achats) et le know-how (s'assurer une bonne répartition de l'expertise pour ne pas mettre en jeu la production des divers modèles automobiles).

3.3. La culture russe

Cette partie reprend les éléments que nous considérons être les plus marquants de la façon dont la Russie est présentée dans la littérature. Comme pour les autres paragraphes, il ne

¹⁹ Voir par exemple l'importance symbolique de cette barrière, comme lorsque Geely a réussi les divers crash-tests. « China rises to challenge of building a good-enough car. » The New York Times Sept 19, 2012.

s'agit pas de faire un inventaire exhaustif des écrits mais d'identifier les facteurs ayant pu jouer un rôle dans le déroulement du projet. Elle traite essentiellement des études générales sur l'ensemble des caractéristiques de la culture et du management russes. Ces informations seront complétées au cours de l'analyse en fonction des besoins.

3.3.1. La Russie entre Europe et Asie

Malgré les échanges très nombreux avec l'Occident, aborder la Russie d'aujourd'hui oblige à pénétrer un espace-temps qui est encore très éloigné du nôtre (Gomart, 2007). Si nous partageons de plus en plus de produits et de concepts, nous utilisons des repères qui font référence à deux « réalités » différentes. Le pays est notamment caractérisé par un vécu de l'espace et du temps très spécifique : 1. un territoire immense, enclavé, situé sur deux continents ; 2. une capitale hypertrophiée qui a perdu tout repère « humain » ; 3. une perception du temps qui combine neuf fuseaux horaires et une référence constante à l'heure de Moscou

Tout d'abord, cet espace « sans limites » connaît la juxtaposition, le chevauchement et la discordance de nombreuses sous-cultures. On oppose ainsi traditionnellement les Russes européens associés à la période moscovite et à une approche autoritaire de la gouvernance, aux Asiatiques reliés aux époques kiévienne et novgorodienne, plus habitués à fonctionner en consensus (Afanassiev, cité par Bollinger, 1994, p.49). On remarque par ailleurs le décalage culturel important qui existe entre Moscou et la province, confortés par des différences socio-économiques significatives²⁰. La Russie étant un pays fédéral et multiculturel, il existe aussi de nombreuses cultures nationales réparties sur l'ensemble du territoire, une des plus connues étant celle qui prospère dans la République Tatar, autour de Kazan, sa capitale. Ces cultures sont plus ou moins reliées à la culture majoritaire en fonction des situations, avec des zones généralement considérées comme « très autonomes » dans le Caucase et dans certaines parties de la Sibérie.

Le territoire russe engendre maintes contraintes. Nombre de sociétés industrielles qui abordent la Russie imaginent pouvoir se limiter à Moscou et à Saint-Pétersbourg. Si cette approche peut fonctionner au démarrage, le territoire russe finit par s'imposer à un moment ou l'autre pour diverses raisons : exigences des clients, intervention des autorités, nécessité de mettre en place un service après-vente sur l'ensemble du territoire, etc. Ensuite, les obligations

²⁰ Au cours de nos entretiens, il nous a été indiqué que les différences de salaires au sein de la même société (AvtoVaz) étaient très importantes entre Moscou et le siège de Togliatti : étant donné que le salaire d'un employé du siège peut être de l'ordre de 40% de celui d'un employé de Moscou, transférer un responsable peut être aussi compliqué que gérer un expatrié. D'autant plus qu'il est très difficile de trouver des appartements abordables dans la capitale.

afférentes à l'immensité du territoire russe et à une autre gestion du temps, créent des situations qui marquent la vie des Russes au quotidien. Nous noterons en particulier les déplacements lointains et incessants (notamment pour les habitants de la capitale), qui amènent les individus à choisir des lieux de rencontre « sur le chemin » : gares, quais de métro, aéroports, etc... Par ailleurs, vivre conjointement sur 9 fuseaux horaires et à « l'heure de Moscou », dans un pays où l'obscurité et l'ensoleillement varient beaucoup en fonction des saisons, a fini par détruire les repaires naturels et par les remplacer par une sorte « d'opportunisme temporel » : l'activité impose les horaires des repas, un rendez-vous peut être organisé à deux heures du matin si l'on souhaite profiter d'une escale aérienne, les rencontres sortant du cadre professionnels habituels ont tendance à se dérouler en dehors de l'entreprise, etc. Il est enfin très fréquent d'avoir convenu d'une rencontre avec un interlocuteur au siège de Moscou et de découvrir au dernier moment qu'il a dû se rendre en Sibérie... Au vu de la taille du territoire, de tels déplacements prennent généralement plusieurs jours.

Dans la gestion du personnel, il existe une multiplicité de situations de décalage : sites industriels qui transportent le personnel sur plusieurs centaines de kilomètres, employés qui concentrent trois séances de 12 heures d'activités sur trois jours parce qu'ils habitent trop loin de leur lieu de travail, réunions à 22 heures ou le dimanche, etc. Selon plusieurs chercheurs, la dimension territoriale explique en grande partie la forte inquiétude des Russes par rapport au futur. Berdaïev (cité par Bollinger, 1994, p. 50), attribue ce qu'il appelle « l'âme russe » à l'immensité du territoire. Il considère d'ailleurs que les Russes... “are *tortured by space ; they feel no boundaries. They are not liberated by this absence of limits, on the contrary, they are enslaved by it.*” Nous irons plus loin en disant être convaincu que cette absence de repère peut créer une angoisse plus ou moins prononcée chez les visiteurs européens, non pas chez les hôtes d'une journée dont on balise le parcours, mais chez tous ceux qui sont supposés pénétrer le marché russe et y rester plus longtemps.

Si la géographie dépasse l'entendement des Européens, le temps russe est lui aussi difficile à appréhender, passant par un nombre important d'à-coups, de crises qui se succèdent à un rythme sans doute plus rapide que celui qu'avait prévu Kondratiev²¹. La Russie a connu au cours de son histoire, très peu de moments de stabilité. Cette succession de ruptures a été bien rendue par la structure adoptée par Favarel-Garrigues et Rousselet (2010) dans leur ouvrage récent sur la Russie contemporaine. Si nous regardons simplement la période qui a

²¹ Selon la théorie de cet économiste (1892-1938), l'activité économique fonctionnerait selon des cycles d'une cinquantaine d'années avec trois phases : expansion (20 ans), récession primaire (10 ans), dépression (20 ans).

suiwi la chute du régime soviétique en 1991, nous pouvons mentionner la crise de 1998 qui a vu l'effondrement du système financier et sa réplique plus faible en 2008. Plus près de nous, la période de stabilité de l'ère Poutine, qui semblait marquer une véritable relance de l'activité du pays, s'est arrêtée avec la guerre en Ukraine et les sanctions occidentales. Si cette situation ne semble pas avoir eu d'effet encore sur l'index de « satisfaction de vie »²², elle entraîne un repositionnement des relations avec les Occidentaux, comme nous le verrons plus tard. Ces révolutions, ces crises et ces nombreux autres évènements brutaux ont perturbé la vie des habitants du pays, venant rajouter des causes d'inquiétude. Ici encore la mémoire collective historique est très différente de la nôtre !

3.3.2. *Les valeurs des Russes*

La littérature interculturelle ne s'est intéressée que de manière épisodique à la Russie et à l'Union Soviétique avant le début des années 90. Pendant l'ère soviétique, les divers concepts du management interculturel étaient d'ailleurs absents de la littérature locale. On ne s'intéressait aux différences culturelles que dans le cadre de l'enseignement des langues (Acioly-Régnier et Koroleva, 2014). L'ouvrage le plus important allant dans ce sens, était une méthode de langue russe éditée par Vershchagin et Kostomarov (Верщагин и Костомаров, 1973) pour qui il était important de bien comprendre les mots et concepts spécifiques du mode de vie soviétique. Cette école est toujours bien représentée en Russie, même si l'objet a changé depuis la naissance de la Fédération de Russie.

Dans les années 90, plusieurs études générales sur le management ou sur la communication interculturels russes se sont interrogées sur la façon dont les concepts occidentaux (essentiellement ceux utilisés par les Américains) pouvaient être compris en Russie (Elenkov, 1997 ; Matveev et Nelson, 2004). Cette préoccupation découle directement de la nécessité pour les Occidentaux de manager en Russie des équipes multiculturelles. Elenkov a interrogé 178 managers russes et 147 managers étatsuniens pour mesurer la différence entre Russes et Américains sur un certain nombre de valeurs (Voir tableau 7).

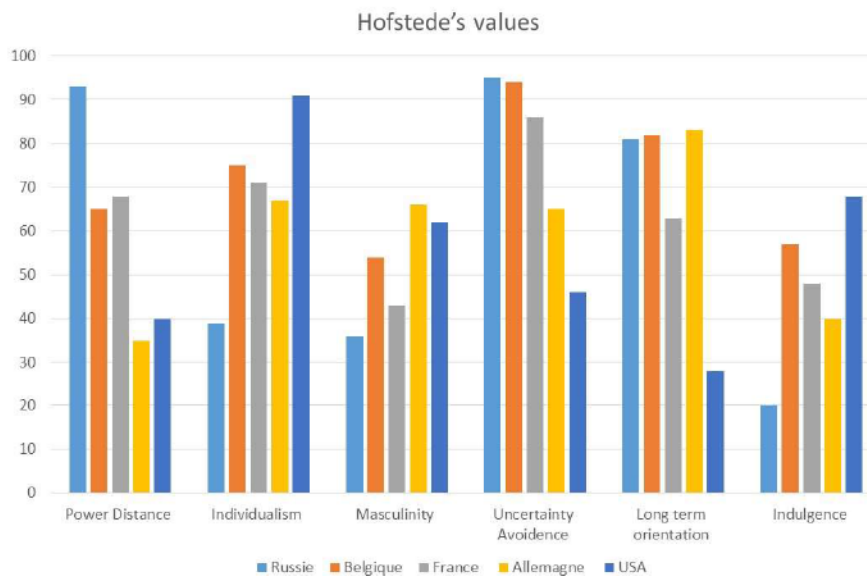
²² Une analyse de l'OCDE montre un niveau '*life satisfaction*' inférieure à la moyenne des pays interrogés mais une augmentation régulière dans le temps <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/russian-federation/>

Tableau 7 - Mesure de valeurs culturelles
Comparaison entre Russes et Étatsuniens (Elenkov, 1997)

Valeurs culturelles	Managers étatsuniens	Managers russes
<i>Power Distance</i>	42.0	88.1
Individualisme	88.7	45
<i>Uncertainty Avoidance</i>	40.3	79.6
Compétition (competitive orientation)	59.7	58.9
<i>Political Influence</i>	45.0	93.0
Dogmatisme	38.8	30.9

Si cette étude utilise certaines variables définies par Hofstede (2003), elle analyse d'autres valeurs, telles que la *political influence* (importance des arrangements et des relations personnelles pour mener à bien les affaires) et le dogmatisme (ouverture aux nouvelles idées). Pratiquement à la même période Hofstede met à jour ses données pour inclure la Russie. Le pays est depuis suivi de manière régulière. Le graphique 1 montre un extrait des dernières données publiées par l'Institut Hofstede pour cinq variables dans les quatre pays concernés par notre étude de cas.

Graphique 1 – Les dimensions de Geert Hofstede pour la Russie, la Belgique, la France et l'Allemagne

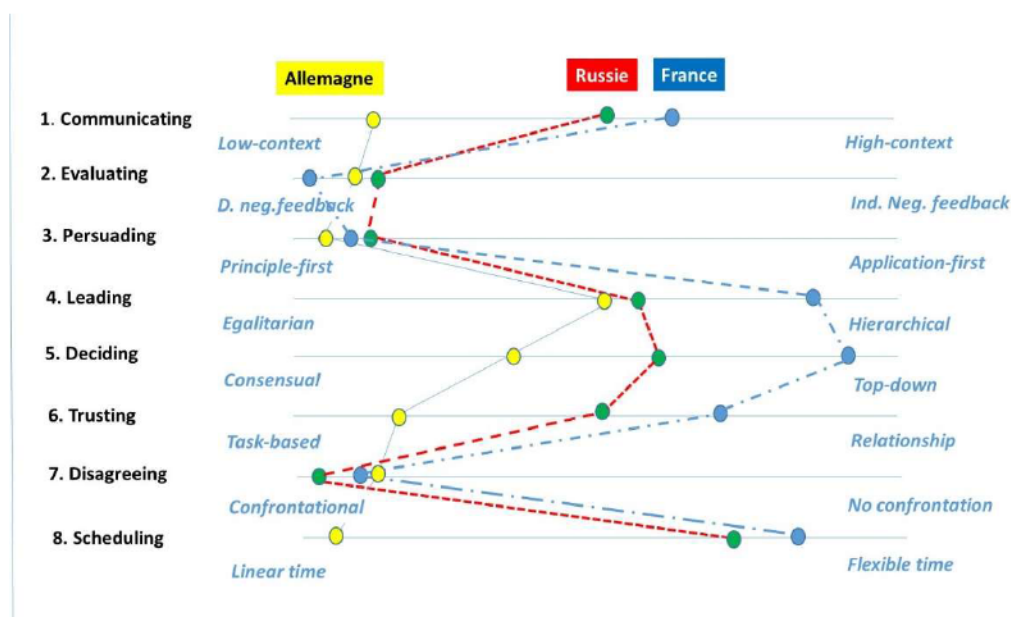


Si cet état des lieux nous donne une orientation générale de la façon dont les différentes cultures nationales se positionnent l'une par rapport à l'autre, il est toujours difficile de comprendre à quels comportements concrets ces décalages correspondent, notamment chaque

fois que les valeurs sont relativement proches. C'est particulièrement le cas pour la Russie des dimensions "uncertainty avoidance" et « orientation long terme » qui sont très proches de celles de la Belgique ainsi que pour la seconde, proche de la valeur assignée à l'Allemagne. Nous aurons l'occasion de revenir sur ces points lors de l'analyse des entretiens.

Nous trouvons une autre approche générale des décalages culturels dans le travail réalisé par Meyer (2014). Plutôt que de chercher à comprendre les valeurs qui sous-tendent les différences, ce processus essaie de décoder les comportements, à comprendre la signification des divers signaux véhiculés dans toute forme de communication pour définir l'attitude la plus appropriée. Le modèle est fondé sur 8 échelles (*scales*) : le style de communication, comment on donne un jugement (*evaluating*), comment on essaie de convaincre, comment on gère un groupe, comment on décide, comment on accorde sa confiance, comment on exprime son désaccord et enfin comment on appréhende le temps²³. L'intérêt de l'approche réside sans doute dans le fait qu'elle identifie des zones de décalage, domaines pour lesquels les risques d'erreur ou d'incompréhension sont les plus élevés. Si nous nous penchons sur la figure 9, représentation des courbes pour la Russie, la France et l'Allemagne, nous remarquons des différences importantes pour le « processus décisionnaire » et « la confiance ». Dans d'autres cas, tels que la « temporalité » ou la « communication », les Français et les Russes semblent être relativement proches alors que les Allemands sont très différents.

Figure 9 – Représentation des cultures nationales de trois pays (Allemagne, France et Russie), selon le concept de "Culture Map" d'Erin Meyer (2014)



²³ Nous avons mis en annexe la description des divers concepts utilisés par Meyer

Dans sa thèse de 2013, Safonova adopte une approche originale. Elle ne fait pas référence aux données du management interculturel occidental mais elle utilise ce qu'elle nomme « éléments de la mentalité russe », raccrochant ainsi sa démonstration non seulement à de nombreuses données russes mais aussi à la façon dont les Russes se perçoivent eux-mêmes. L'enquête qu'elle a réalisée montre, en particulier, que s'il y a un respect très fort de la hiérarchie, ce principe tend à s'affaiblir dans les entreprises russes souhaitant mettre en œuvre une nouvelle forme de management. Par ailleurs, la tendance communautariste est confirmée par un fort désir de bien faire et une forte fidélité au groupe, avec un désaccord quant à la manière dont ce sentiment s'exprime : certains pensent que les individus sont automatiquement solidaires avec les autres membres du groupe d'appartenance alors que d'autres perçoivent des personnes fortement individualistes, voire anarchistes, qui n'accepteraient d'aller dans le sens du groupe que par obligation. Les réponses concernant la notion de « réaction vis-à-vis de l'incertitude » amènent l'auteure à décrire des entrepreneurs qui, dans un contexte instable, ont pris l'habitude de prendre beaucoup plus de risques que nécessaire. Ces responsables cohabitent au sein des mêmes entreprises, avec des subordonnés qui auraient de leur côté tendance à éviter de prendre des initiatives personnelles dans un grand respect de la hiérarchie. Enfin, les personnes enquêtées s'accordent pour dire que les Russes sont très « subjectifs », c'est-à-dire qu'ils agissent sous l'emprise des émotions et des sentiments. L'étude souligne cependant que l'attitude générale des Russes peut sembler distante aux étrangers car ce n'est qu'une fois que des contacts de proximité ont été établis avec les partenaires que l'affect commence à transparaître dans les échanges. Plusieurs personnes ont par ailleurs souligné que les Russes qui travaillent en Occident affichaient plus de rationalité « du fait de leur immersion » dans un environnement différent (Ibid., p.149).

En conclusion de ce paragraphe, nous considérons que les diverses approches présentées sont complémentaires. Elles permettent d'avoir une vision globale et très générale du fonctionnement des Russes. La critique sur l'impossible unité des Russes quels que soient les individus ou la région d'appartenance est connue. Surtout, les diverses données présentées ne tiennent pas compte du contexte. Est-il certain que les Russes agissent tous de la même façon quel que soit leur niveau d'implication ou d'urgence par rapport au problème à traiter ? C'est une question sur laquelle nous reviendrons en conclusion de l'analyse du cas.

3.3.3. *Les entreprises russes au quotidien*

a. *Une expérience réduite du monde capitaliste*

Si comme partout ailleurs, les entreprises russes ont été grandement influencées dans leur fonctionnement par l'histoire nationale, il faut retenir qu'elles se sont constituées pour répondre à la logique d'un système économique qui était très éloigné de celui que nous connaissons à l'époque en Europe occidentale. Cette histoire particulière explique la persistance d'un important « substrat » de l'époque socialiste. *“Western and Soviet companies were founded and developed in very different environments, leading to very different organizational structures and communication patterns”* (Tullar, 1995, p. 46) ... *as well as different modes of communication* (Ayios, 2004, p. 23).

Sainsaulieu (1997) a défini l'entreprise en tant que lieu où se rencontrent et se transforment divers courants culturels. Il distingue trois formes de production sociale de la culture : la transmission par les anciens, l'influence normative et l'apprentissage organisationnel. Le cas de la Russie est intéressant dans le sens où l'écroulement brutal de la société soviétique a créé une opposition de forces contradictoires, d'un côté des facteurs qui tendent à maintenir les valeurs traditionnelles soviétiques (transmissions par les anciens, maintien d'un certain nombre de structures ayant peu changé) et de l'autre, une influence de l'apport externe qui cherche à construire un contenu adapté au nouveau monde russe, celui qui est maintenant intégré au système capitaliste. Sainsaulieu a lui-même décrit la culture russe moderne comme étant le résultat de l'opposition et de la complémentarité de trois dynamiques : 1. La transmission des valeurs des années soviétiques ; 2. L'apprentissage et l'adaptation aux nouvelles règles capitalistes, après 1991 ; 3. L'influence normative de l'économie mondiale. À ce sujet, il est intéressant de rappeler que de nombreuses notions ne sont apparues en Russie qu'après la chute du socialisme. C'est par exemple le cas de la fonction de « manager » pour laquelle il n'existe pas de correspondance directe avec les emplois que l'on trouvait en URSS puisque le fonctionnaire soviétique était essentiellement un bureaucrate (Alexashin et Blenkinsopp, 2005). Au début des années 80, on a donc créé le terme russe de *менеджер* (menedzher) dont le sens est toujours en évolution depuis²⁴. La rupture a été d'autant plus

²⁴ Nous remarquerons d'ailleurs que le terme anglais de “*manager*” peut être traduit en russe par une multitude de noms en fonction des situations, des entreprises, etc. : *administrator, direktor, rukovoditel', upravlyayushchij, khozyain, etc...* Ce nouveau terme russe fait partie de ces « mots-valises » importés de l'Occident qui finissent par ne plus avoir de signification claire mais qu'il est très « valorisant » de porter. Il est intéressant de remarquer d'ailleurs que les termes de « *menedzher* » et l'équivalent russe original « *upravlyayushchij* » recouvre maintenant deux réalités différentes (voir « *Russian MPs want to introduce fines for using foreign words* », *Russia Beyond the Headlines*, June 25 2014,

brutale que la tradition russe n'a pas été marquée par une expérience mercantiliste similaire à ce qui s'est passé en Chine, un héritage qui aurait pu faciliter la transition vers un monde capitaliste.

Tout au long du XX^{ème} siècle, la société russe a connu un phénomène de balancement entre plusieurs valeurs pour revenir récemment aux valeurs russes traditionnelles (Krylov et Slobodskoi, 2011), comme le résume le tableau 8.

Tableau 8 - Imaginaire collectif en Russie depuis 1928

	<i>Mythe Soviétique</i>	<i>Fantôme</i>	<i>Économie libre</i>	<i>Recherche de l'identité nationale</i>
<i>Période</i>	1928 – 1956	1956 – 1987	1987 – 1998	1998 – ...
<i>Contenu</i>	Foi en la société sans classes dans l'avenir.	Communisme demain ? Crise de l'idéologie.	Le marché libre mettra tout à sa place.	Contrôle étatique de l'économie.
<i>Entreprise</i>	Bien de tous <i>versus</i> GOULAG.	Travail par obligation.	Profit à court terme.	Travail pour soi et pour le développement de l'économie.

Par ailleurs, certains auteurs se sont posés la question de savoir comment les systèmes culturels organisationnels que nous connaissons en Occident pouvaient être adaptés à la Russie. Après un premier travail dans les années 90 (Fey, Nordhal et Zetterstörn, 1999), une enquête plus récente sur 26 filiales de sociétés étrangères (Fey et Shekshnia, 2011) a permis de réaliser une synthèse de comportements que les managers occidentaux devraient adopter pour bien fonctionner dans un environnement russe. L'encadré 2 en présente un résumé.

Encadré 2 - Les commandements : comment faire des affaires en Russie, selon Fey et Shekshnia (2011)

1. Practice authoritative, not authoritarian commandment
2. Build a strong one company organizational culture with visible foreign elements
3. Create an empowered organization step by step
4. Respect local rules but play your own game
5. Stand firm on major goals but be flexible on details
6. Learn to live and manage in crisis
7. Recognize that corruption is omnipresent in Russia and must be managed
8. Cultivate relationships with government agencies at all level in business and civil society

http://rbth.com/politics/2014/06/25/grammar_nazis_russian_mps_want_to_introduce_fines_for_using_foreign_37711.html)

Parmi cette liste de recommandations, nous remarquerons plus particulièrement le conseil consistant à s'habituer à fonctionner « dans un état de crise permanente », qui renvoie à ce que nous avons dit sur l'effet de l'environnement externe. Nous attirerons aussi l'attention sur l'intérêt pour les entreprises occidentales de « rencontrer les autorités locales ».

b. *Éléments constitutifs de la culture organisationnelle*

La société industrielle russe est extrêmement stratifiée. Il existe généralement une forte pression venant du haut qui se diffuse au sein de l'organisation au travers d'une structure hiérarchique dotée de pouvoirs importants. Cette situation crée ce que Kets de Vries (2001) décrit par l'expression « d'anarchie interne », un système qui entraîne une accumulation de comportements arbitraires chez les exécutants (Krylov, 2013). Dans ce système, si **le manager russe** concentre des pouvoirs importants, il doit aussi faire face « seul » à de nombreux défis. Le fonctionnement autocratique et paternaliste du supérieur hiérarchique russe est d'une certaine façon une réponse à cette situation. Une étude réalisée il y a une quinzaine d'années, montraient que les employés russes souhaitaient eux-mêmes un tel comportement de la part de leur chef (Bollinger, 1994b, p. 50). Malgré l'évolution rapide de la société, il semble bien que cette perception de l'action managériale se soit en grande partie maintenue, même si elle se combine de plus en plus avec d'autres techniques telles que les groupes projets et le travail d'équipe. *“Westerners need to institute top-down control techniques that Russians not only respect but also expect. It has to be done with processes that at the same time foster communication and team building...”* (Koveshnikov et al., 2012).

Ce fonctionnement, qui induit une dépendance des employés par rapport au supérieur hiérarchique, se traduit au quotidien par la création de relations personnelles relativement poussées (Temnitskii, 2006, p. 74) entre le manager et ses subordonnées, une situation qui peut induire des débordements dans les deux directions. C'est une des raisons pour lesquelles les entreprises russes ont du mal à gérer les problèmes d'absentéisme (De Loeper, 2012). Comme dans les villages isolés (*mir - mup*) des siècles passés (Holden, Cooper et Carr, 1998, p. 115), la combinaison d'autoritarisme et de collectif semble rester une caractéristique essentielle de l'environnement socio-économique russe.

Du côté des managers, on retrouve ce « **particularisme** » (**la dérogation**) qui est un élément fondamental de l'univers russe. On considère ainsi assez souvent que les règles s'appliquent aux personnes « communes » sans concerner les membres de l'équipe de direction (Praniskar, Pahor et Svetlik, 2008, p. 16). Face à un dilemme éthique, il n'est pas rare de voir

un chef russe « mettre en avant la spécificité de la situation » (Robertson, Gilley et Street, 2003, p. 379) pour justifier du fait qu'il déroge aux règles.

L'indice élevé de la dimension « **d'évitement de l'incertitude** » se manifeste au niveau de l'organisation par un excès de règles et de procédures sur lequel nous reviendrons plus tard. Dans la pratique quotidienne du management, cette sensibilité entraîne un certain nombre de manifestations qui étonnent généralement les Occidentaux. Nous mentionnerons tout d'abord le recours à des réactions excessives des managers vis-à-vis de leurs subordonnés, voire à de l'agressivité (Bollinger, 1994b, p. 50). Nous insisterons ensuite sur la difficulté de prendre des décisions stratégiques de manière construite. Face à l'imprédictibilité de l'environnement, les managers peuvent « être totalement immobilisés par l'incertitude » et attendre la décision du niveau supérieur. Ils peuvent aussi décider de « suivre leurs propres règles » (Veiga, Yanousas et Bucholtz, 1995a, p. 23). Cette seconde forme de comportement peut se traduire par des changements d'orientation inattendus et radicaux, ou même par une prise de risque pouvant sembler démesurée.

Comme à l'époque soviétique, ce système qui a tendance à créer une « **solitude du pouvoir** » exige beaucoup de réactivité et de créativité de la part des managers. Qu'elle conduise à la paralysie ou à l'effervescence, cette spécificité reste dans la droite ligne des managers soviétiques souvent perçus comme des « artistes ». Ayios les décrit de la manière suivante: “...*behind the scenes, many managers showed exceptional initiatives and creativity by finessing problems to meet planned targets... Managers had to be very resourceful animals...*” (Ayios, 2004, p.29).

c. *Excès de formalisme compensé par liens personnels*

Malgré de nombreux progrès, les entreprises russes sont marquées aujourd'hui encore par un **excès de bureaucratie** qui répond en grande partie à la complexité de l'environnement socio-économique et législatif du pays. Ainsi, il n'est pas rare de trouver en entreprise des descriptions de postes de plus de quinze pages ou des règlements de signatures qui prévoient d'impliquer plus d'une dizaine de responsables avant toute décision. Par ailleurs, les obligations administratives du pays ont des conséquences insoupçonnées²⁵ en Occident : perte de temps

²⁵ Nous mentionnons ici comme exemple, le contrat d'enseignement de dix-huit heures de cours que nous avons conclu avec l'Université Plakhanov. Il a fallu faire traduire tous les documents en russe et faire enregistrer ce contrat auprès d'un huissier qui nous a reçus pour nous exposer sa compréhension de la situation et attirer notre attention sur un certain nombre de points. Lors de la séance de signature auprès de 5 responsables, l'un d'entre eux a remis en question un aspect juridique, ce qui a entraîné le démarrage d'un nouveau tour (huissier, responsables).

pour effectuer certains contrôles ou démarches²⁶, nécessité de recourir à divers types de spécialistes pour savoir comment interpréter les réglementations et comment débloquent les situations²⁷, importance des relations suivies avec les administrations, etc. (voir en particulier Cercle Kondratieff, 2013, p. 28-29). Les spécialistes considèrent que l'évolution du pays a été beaucoup moins rapide que dans la plupart des autres contrées qui ont connu le communisme d'État (Polanyi et Kornai, 2006).

À l'époque socialiste, de nombreuses caractéristiques empêchaient les employés de développer une communication latérale sur leurs tâches, que ce soit par le formalisme extrême des organisations, ou en raison des liens exclusifs avec le manager (Bollinger, 1994, p. 51-52) ou encore par une perception tayloriste du fonctionnement en entreprise. Si la situation s'est amplement améliorée pour les processus, le travail en silos constitue un des risques les plus importants auxquels sont confrontées les entreprises russes. Ce constat semble d'ailleurs contradictoire avec la facilité qu'ont les Russes à instaurer des échanges personnels. Mais, cette aisance répond à un autre besoin. Tout au long de leur histoire, on a enseigné aux Russes à entretenir une forte loyauté **au groupe d'appartenance**. Cette attitude engendre automatiquement des échanges entre membres de la même entité. S'il est essentiel d'être accepté par le groupe (Fey, Nordhal et Zetterstörn, 1999 ; Puffer, McCarthy et Zhuplev, 1996) on attend de la société où l'on travaille qu'elle aide à l'intégration en ayant une action sociale. Celle-ci peut se traduire par l'organisation d'événements ou par le fait d'accepter que les anniversaires soient fêtés avec les collègues.

Par ailleurs, **le relationnel** prend toute son importance dès que le système ne fonctionne plus correctement. C'est lorsqu'il y a blocage ou quand le contexte institutionnel est faible que l'on va sortir du cadre et privilégier les relations (Kostova, 1999, p. 317). Dans ce cas, la dimension cognitive (*cognitive pillar*) compense l'absence de dimensions normative ou régulatrice (McCarthy et al., 2008). Tout en aidant à débloquent des situations, ces pratiques informelles peuvent pervertir les processus (Ledeneva, 2006), exigeant des employés de choisir à qui faire confiance, à l'individu ou à l'institution (Sapsford et Abbott, 2006, p. 61).

Plusieurs sociétés contemporaines, russes ou occidentales, ont compris l'intérêt qu'elles avaient à faire travailler les Russes en équipes. Quand on sait bien l'utiliser, ce travail de groupe devient un correctif idéal à la compartimentation des organisations. Cependant, il est

²⁶ Il est par exemple très difficile en Russie de combiner la gérance d'une entreprise avec une fonction commerciale. Les aspects administratifs occupent beaucoup de temps. En outre, de nombreux documents doivent être paraphés par le gérant exclusivement.

²⁷ Dans les entreprises de taille moyenne, on embauche assez souvent des doublons : jeune diplômé pour suivre l'évolution de la législation, anciens fonctionnaires pour son réseau de relations.

déconseillé de mêler des personnes de niveaux hiérarchiques différents si on veut instaurer un fonctionnement harmonieux : “An important dimension of organizational culture today is the extent to which teams are used” (Fey et al, 1999). “[Russians favour the] value “team loyalty” and avoid standing out. It is thus normal for them to show a positive inclination to work in group” (Alexashin, 2005, p. 430).

En allant plus loin dans les relations interpersonnelles, nous sommes amenés à aborder l’utilisation du *blat*, cette notion difficile à traduire, qui est indissociable du mode de fonctionnement du monde russe. “*Blat is one of the pillars of the Russian way of life - much like heart-to-heart kitchen therapy sessions. It is akin to nepotism, only with blat, no blood ties are necessary for one party to bestow favours upon another. Usually, it is implied that a favour is being granted in exchange for another favour – not necessarily immediately.*” (Site Russiapedia)²⁸. “*Given the multiplicity of its use-context, blat is not easy to define...everybody knows what blat is about but few grasp its essence...Blat is an acquaintance or friends through whom you can obtain some goods or service in short supply, cheaper or better quality. Also blat is a reciprocal relationship which people call “Ty- mne, ya – tebe” (You help me, I help you). Blat is about using informal contacts, based on mutual sympathy and trust – that is using friends, acquaintances, occasional contacts. [The notion includes many more situations and cannot be described] But it is close to the notion of “family likeness” or “family resemblance” enunciated by Wittgenstein in his Philosophische Gramatik (1958).*” (Ledeneva, 1999, p. 33-34)²⁹

Ce terme est aujourd’hui controversé. Pour les jeunes générations, il symbolise le fonctionnement d’une société qui n’existe plus. En langage commun, le terme de *blat* est revenu à sa signification originale qui le liait aux cercles criminels. Cependant, ceci ne signifie pas que le phénomène ait disparu. Le *blat* qui était une façon de s’organiser pour avoir accès aux produits, est devenu aujourd’hui un système d’échange de faveurs beaucoup plus proche de ce que nous connaissons dans d’autres pays (Ledeneva, 2009). Pour résumer, il est intéressant de remarquer que dans un système qui prévoit un contrôle très poussé, l’action repose sur la qualité des relations interpersonnelles non formalisées. Nous remarquons ici une différence fondamentale avec la situation de nombre de sociétés occidentales où l’on donne la priorité aux procédures légales et aux institutions.

²⁸ <http://russiapedaia.com/of-russian-origin/blat/>

²⁹ Ledeneva, A. (1999). Russia's economy of favour: "blat", networking and informal exchanges. Russian, Soviet and Post-Soviet Studies. Cambridge.

Nous avons cherché à synthétiser la perception de la culture industrielle russe dans le tableau 9.

Tableau 9 - Valeur et organisation de la société industrielle russe (adaptation personnelle)

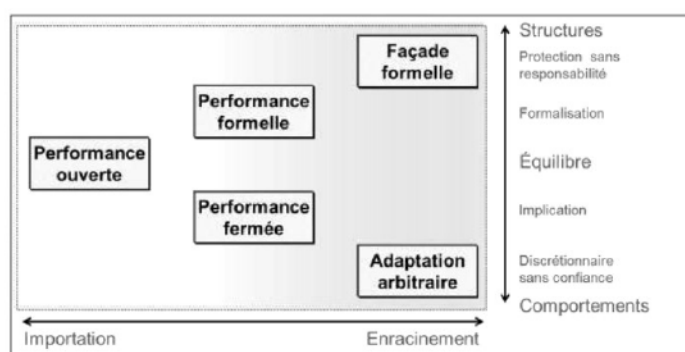
Vision du monde	Valeurs	Organisation	Les Managers	Les Employés
La société est naturellement hiérarchisée	- Pouvoir	- Structure pyramidale - Règlements de signatures limitant le risque de concentration de pouvoir - Bâtiments / sièges imposants (créer « la crainte du pouvoir »)	- Style autoritaire - Particularisme (« Ne faites pas ce que je fais (car je suis le chef) ») - Approche « agressive » dans la négociation (occuper le terrain)	- Peu/pas de décisions sans consultation du manager - Orientation vers un certain type de postes (statut=pouvoir) ³⁰ - Attentisme
	- Contrôle	- Bureaucratie excessive - Formalisme - Complexité des règlements - Multiplication des gardiens	- Faire appliquer les règles - Ne pas les appliquer lorsque la situation l'exige	- Méfiance par rapport aux outils de contrôle (écrit) - Recours excessif aux « fiches de poste »
Une addition de communautés	- Appartenance communautaire	- Prise en compte de la diversité « ethnique, religieuse ou culturelle » - La langue et la culture russe comme éléments unificateurs (communautés « proches »)	- Paternalisme - Capacité à échanger - Vision « hiérarchisée » des liens historiques plus ou moins forts avec la Russie	- Acceptation des autres - Socialisation - Vision « hiérarchisée » des autres communautés - Importance des aspects sociaux en entreprise (« kolektiv ») - Tradition
	- Patriotisme / mémoire collective	- Références à l'histoire (« guerre patriotique ») - Traditions	- Tradition - Curiosité vs. position internationale	- Tradition
Confiance aux personnes connues plus qu'aux institutions	- Relationnel	- Approche « intrusive » lors de recrutements	- Usage du Blat - Constitutions de réseaux internes et externes	- Usage du blat - Constitution d'un réseau interne
	- Famille	- Pas de frontière stricte en vie professionnelle et familiale	- Tendances claniques dans les recrutements - La famille participe ponctuellement aux événements de l'entreprise	-
Peur par rapport à l'inconnu	- Court terme	- Rareté des éléments stratégiques courts termes ou opérationnels	- Proactivité - Flexibilité - Capacité à changer facilement d'orientation	- Difficulté à se projeter - Fidélité à l'entreprise relativement faible - Importance du « paquet social » (kollektiv)
	- Long terme	- Stratégie long terme rarement exprimée	- Non intérêt pour le long terme	- L'addition d'expériences comme manière de garantir le futur (cf. CV)

³⁰ Fonctions perçues comme valorisantes : comptabilité (« Tenir les cordons de la bourse ! »), droit, production.

d. Entre tradition et importation

Le management russe évolue aujourd’hui par l’importation graduelle, plus ou moins bien réussie, de concepts occidentaux. Nous pouvons parler d’un équilibre plus ou moins marqué entre tradition et importation (Krylov, 2013), avec une culture russe et soviétique qui s’oppose aux concepts anglo-saxons. Ce qui se passe actuellement au niveau du management n’est d’ailleurs que le renouvellement d’un système rodé, utilisé régulièrement par les tsars : l’importation d’experts occidentaux pour donner vie à Saint-Pétersbourg, créer de nouvelles zones agricoles à l’Est ou encore découvrir les dernières théories philosophiques. Cependant, comme l’indique Krylov (*ibid.*), la mondialisation n’entraîne pas de transition linéaire vers des pratiques uniformes. Nous trouvons plutôt une complémentarité progressive entre des structures extrêmement formalisées et des comportements importés qui permettent de modifier l’équilibre des pratiques traditionnelles. C’est ce que Krylov a cherché à rendre dans sa typologie des entreprises par rapport aux pratiques managériales (voir figure 10).

Figure 10 - Typologie des pratiques managériales selon Krylov (2013)



Dans la même ligne d’idées, McCarthy et al. (2005) ont cherché à identifier les thématiques pour lesquelles les managers russes semblaient avoir du retard : 1. *Develop a customer orientated culture* ; 2. *Create business strategies that emphasize differentiations* ; 3. *Redesign business processes*; 4. *Manage knowledge and information*; 5. *Develop new partnership styles*. Plus récemment, Gurkov (2013, p. 50) a démontré dans son étude sur les « archétypes stratégiques » des entreprises russes, les limites de la perception des thématiques stratégiques par les dirigeants et par les autres employés. Le chercheur indique aussi que l’internationalisation est la plupart du temps perçue comme le dernier recours possible, quand

la demande locale diminue : “ [...] *pure export is not perceived as ‘penetration into a new sphere of activities.’*”

e. *La confrontation des deux systèmes*

Hooker (2008) insiste sur la distinction qui existe entre les sociétés qui fonctionnent avec des règles précises (la plupart des cultures d’Europe du Nord) et d’autres qui se fondent sur le relationnel. Dans ces dernières, même lorsque des pays éditent des règlements très précis, l’application dépend en grande partie de la relation que chaque individu entretient avec l’autorité ou avec ses représentants. La Russie est spécifique dans le sens où les règlements sont d’une complexité et d’un niveau de détail inégalés alors que personne n’est jamais sûr de la manière dont ils seront appliqués. Nous nous retrouvons ainsi dans un environnement qui devient essentiellement arbitraire mais où chacun essaie de se « protéger » en cherchant à connaître de façon détaillée les règlements et leur application. Nous retrouvons cette situation dans la façon dont les entreprises s’organisent pour faire face aux contraintes juridiques : on recrute un jeune juriste capable de trouver l’interstice qui n’a pas été prévu par la loi, mais on le seconde par un homme d’expérience, souvent retraité de l’administration qui saura comment réagir en cas de problème.

3.3.4. *Les sous-cultures organisationnelles en entreprise*

Il n’existe pas, à notre connaissance, d’analyse approfondie des diverses sous-cultures organisationnelles que l’on trouve en Russie, ni de la façon dont elles s’organisent. Nous avons ci-dessous essayé de reconstituer celles qui nous semblent le plus important en faisant référence à notre expérience et à des données socio-économiques.

a. *Groupes rencontrés au sein de la même entreprise*

Nous avons identifié un certain nombre de sous-groupes internes dont l’importance est plus ou moins marquée en fonction des secteurs et des sociétés.

L’âge et la durée d’exposition au modèle soviétique

L’âge est un élément distinctif fondamental car il distingue les Russes qui ont été formés dans un système socialiste de ceux qui n’ont jamais connu cette période et qui ont été formés aux « nouveaux concepts ». Fey, Nordhal et Zetterstörn (1999, p. 49)³¹ indiquent à ce sujet :

³¹ Fey, C., F., Nordahl, C., Zetterstörn, H. (1999). „Organizational Culture in Russia: the Secret to Success“. *Business Horizon*, 46(2), 47-55.

“The two [age] groups have very different expectations and concepts of the nature of the company and the context in which it operates. Young Russians are energetic, excited about the future, and eager to learn.... The two groups are not motivated by the same factors.” Il y a quelques années, l’on parlait d’une « génération perdue » en faisant référence aux personnes qui avaient une trentaine d’année lors de l’effondrement du système socialiste. De la même manière, dans son étude sur les ruptures générationnelles, Levada (2007)³² considère que « les jeunes qui sont entrés dans la vie active dans les années 90... constituent la première génération pragmatique qui n’a aucune mémoire sociale (institutionnalisée) ». Cette génération serait peu empreinte de modèles idéologiques et prête à accepter de fonctionner de manière entièrement différente.

Quand ils ont eu la chance d’avoir accès à des formations universitaires prisées, les Russes de cette nouvelle génération peuvent parfois avoir l’attitude « d’enfants gâtés » : « managers à vingt-cinq ans, ils ont l’habitude d’être chassés par les entreprises » (De Loeper, 2012)³³. Cette situation découle en grande partie du fait que les sociétés occidentales ont tendance à privilégier les individus les plus jeunes pour mettre en places des habitudes managériales plus proches des modèles qu’elles connaissent : *“...These companies often hire younger people who are more open to new ideas and adaptable to new working systems than the previous generation of managers for whom traditional Russian managerial values still seem to exhibit greater importance.”* (Koveshnikov et al., 2012, p. 373). Cette approche entre d’ailleurs dans la logique de processus stratégiques plus raisonnés consistant à former aux processus de l’entreprise des personnes n’ayant aucune expérience préalable, de manière à éviter d’être pollué par l’ancien système.

L’appartenance ethnique et culturelle

De nombreux domaines de l’environnement économique russe sont occupés par des étrangers provenant des anciennes républiques soviétiques. Depuis de nombreuses années, la Russie arrive en effet en seconde position des pays qui dans le monde accueillent des populations émigrées (11 millions de personnes en 2013, pour une population totale de 145 millions, mais en grande partie à Moscou)³⁴. Ce groupe est particulièrement important dans les domaines de la construction, de l’industrie pétrolière et des services en général. Nous trouvons

³² Levada, Y. « Ruptures de générations en Russie », Collection en ligne Ceri-Sciences Po, www.youscribe.com/catalogue/tous/education/cours/rupture-de-generations-en-russie-386894

³³ De Loeper, C. (2012). *Vivre et travailler avec les Russes : petites idées pour approcher un grand peuple*. L’Harmattan.

³⁴ http://esa.un.org/unmigration/documents/The_number_of_international_migrants.pdf

parfois aussi des spécialisations fonctionnelles telles que le commerce dominé par les Arméniens. Ces travailleurs sont plus ou moins intégrés (connaissance du russe, contacts avec les populations locales), spécialisés ou officialisés. La part de ces « travailleurs de passage » fluctue en fonction des crises et de la mise à disposition d'autorisations de travail. La clause de libre circulation des travailleurs est un des rares avantages que l'accord de libre-échange euro-asiatique apporte aux partenaires de la Russie. Il entraîne actuellement un transfert vers des nationalités faisant partie de cette association (les Kazakhs en particulier), au détriment d'autres groupes. La présence de migrants dans les entreprises constitue à la fois un avantage (tâches que les Russes ne souhaitent pas faire, variable d'ajustage en cas de crise, etc.) et un inconvénient (difficulté de communication, problèmes de régularité, etc.).

b. *Types d'entreprises rencontrées sur le territoire*

Dans une étude sur les entreprises Russes, Voszka et Kiss (2014) ont reconstitué l'évolution dans le temps de la structure capitaliste des entreprises du pays (voir tableau 10). Ces informations nous ont servi de base pour établir une typologie, fondée en grande partie sur l'exposition à la concurrence internationale (tableau 11), en partant du principe que c'est cet aspect qui justifie l'importation de modèles occidentaux. Avant d'entrer dans le détail de cette tentative de typologie, nous souhaitons noter que le nombre d'entreprises russes qui se trouvent en contact effectif avec des entreprises étrangères est relativement limité puisqu'il ne représente qu'un quart des emplois de l'industrie.

Tableau 10 – Reconstitution de la structure capitaliste des entreprises russes, selon Voszka et Kiss (2014)

Type of ownership	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
State	86	88.8	90.4	91.1	82.6	42.1	37.8	33.7	30.4
Private	14	11.2	9.6	8.9	12.5	34.4	46.1	54.1	58.6
Mixed Russian	4.0	22.2	12.6	7.8	5.7
NGOs and religious organisations	0.8	0.7	0.8	0.6	0.5
Foreign and mixed Russian-foreign	0.1	0.6	2.7	3.8	4.8
Total within the Russian economy	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source: Own calculations based on (Goskomstat 2003) Table 6.5; (Goskomstat 2007) Table 5.5; and (Goskomstat 2012) Table 5.4.

*

* *

Tableau 11 - Typologie des entreprises russes en fonction du niveau d'exposition aux modèles internationaux (adaptation personnelle)

Type d'entreprises	Répartition du nombre d'employés (estimation)	Exposition aux marchés internationaux
1. Entreprises d'État issues de l'histoire soviétique n'appartenant pas à un secteur stratégique	15%	² Inexistante
2. Entreprises d'État (ou mixtes) de secteurs stratégiques	20%	Partielle – importance de la protection étatique
3A. Entreprises indépendantes non/peu actives à l'international	30%	Faible
3B. Entreprises indépendantes implantées à l'étranger	18%	Nécessaire
4A. Coentreprises russo-occidentales	1%	Importante
4B. Filiales de sociétés étrangères	4%	Importante

À partir de la grille précédente (tableau 10), nous avons constitué une typologie (tableau 11) composée de quatre sous-groupes différents : 1. Les entreprises d'État non liées à des secteurs stratégiques ; 2. Les entreprises de secteurs stratégiques, qu'elles appartiennent intégralement ou partiellement à l'État ; 3. Les entreprises indépendantes (entrepreneurs), avec une distinction entre la présence ou non d'activités à l'étranger ; 4. Les entreprises issues de partenariats stratégiques avec des sociétés étrangères et les filiales d'entreprises étrangères. Pour un pays comme la Russie, longtemps resté éloignée des marchés internationaux, l'ouverture effective ou nécessaire à l'international est un élément distinctif fondamental car il provoque une exposition plus ou moins forte aux modèles et aux influences managériales occidentales, que cela soit en termes de fonctionnement effectif, d'orientation stratégique ou de formation.

Les entreprises d'État n'appartenant pas à des secteurs stratégiques

De tous les pays issus d'un système communiste, la Russie est celui qui possède la proportion d'entreprises d'État le plus élevé. Ce groupe comprend d'ailleurs des entreprises recouvrant deux réalités complètement différentes : les entreprises soviétiques non reconverties, qui représentent une contrainte que l'État n'est pas toujours capable de gérer, et une grande partie des champions de l'économie russe. En ce qui concerne cette dernière catégorie, on remarque que la liste des 30 plus grandes entreprises de Russie en comporte dix qui appartiennent à l'État (voir tableau 12 - Liste des 25 plus grandes entreprises russes). En 2010, les entreprises d'État employaient 30,4% de la population active (36.1% avec les 'mixed Russian', généralement assimilables). Leur mode de fonctionnement est encore très éloigné des modèles capitalistes habituels. C'est la catégorie qui est restée la plus proche de l'héritage

traditionnel soviétique même si certaines de ces entreprises ont fait de nombreuses tentatives pour renouveler le modèle.

**Tableau 12 - Les 25 plus grandes entreprises russes (Liste des 400)
Année 2013 – Voszka at Kiss (2014)**

State-owned enterprises in Russia – the origin, importance and principles of operation 143

Table 3. Revenues, net profits and ownership of the first 25 companies from the TOP400 list of the largest Russian enterprises

Rank in 2013	Company name	SOE/private property	Revenues in 2013, in USD billion	Net profit in 2013, in USD million
1	"Gazprom"	SOE	153.3	38950
2	The oil company "Lukoil"	private	116.3	10925
3	The oil company "Rosneft"	SOE	67.5	11004
4	Railways	SOE	49.6	2518
5	Sberbank of Russia	SOE	43.3	11194
6	"TNK-BP Holding"	private	39.9	9009
7	AFK "System"	private	34.2	947
8	"Surgutneftegaz"	SOE	27.3	5796
9	"Transneft"	SOE	23.6	5933
10	"IDGC Holding"	SOE	20.0	1018
11	VTB Group	SOE	19.8	2915
12	The "Inter RAO"	private	17.9	-719
13	X5 Retail Group	private	15.8	-127
14	"Evraz"	private	14.7	-335
15	"Magnet"	private	14.4	808
16	"Tatneft"	SOE	14.3	2524
17	"Severstal"	private	14.1	762
18	"Stroygazkonsalting"	private	12.5	b.d
19	NLMK (NLMK)	private	12.2	596
20	MMC "Norilsk Nickel"	private	12.1	2143
21	"Mechel"	private	11.3	-1665
22	"VimpelCom"	private	10.9	2280
23	The combined company "Rusal"	private	10.9	-337
24	"SGM"	private	10.4	954
25	"Rostelecom"	SOE	10.3	1134
TOTAL SOEs			429.1 (29.4%)	82986 (53.1%)
TOTAL private			347.7	25241
TOTAL for the TOP-400			1457.5	156214

Source: Own calculation based on data from RA Expert, www.raexpert.ru

Les entreprises de secteurs stratégiques

La loi russe définit des secteurs qui sont considérés comme stratégiques, généralement interdits aux entreprises étrangères. Si la plupart des sociétés a longtemps eu des liens capitalistiques et fonctionnels avec l'État, le gouvernement russe a commencé une action de privatisation qui concerne à peu près un millier d'entreprises. Tout en ayant gardé des valeurs traditionnelles, ces entreprises sont caractérisées par une forte implication des instances politiques qui participent (imposent) les stratégies conduites. Aucun succès n'est possible sans une action de lobbying politique poussée. Les Occidentaux, ont généralement une certaine difficulté à comprendre comment ses entreprises sont organisées et comment les décisions y sont prises, d'autant plus que ceux-ci sont généralement en contact avec les dirigeants opérationnels qui ne sont pas ceux qui définissent les orientations stratégiques. Toute action envers ces entreprises doit très vite prendre une coloration politique.

Même si ces entreprises sont actives à l'international, l'appartenance à un secteur « stratégique » leur permet d'échapper à une exposition directe à la concurrence externe. Radear (2002, mentionné par Krylov, 2013) indique que leurs structures « surformalisées » créent un équilibre artificiel qui leur évite la mise à l'épreuve de l'entrée en concurrence, grâce

notamment au financement public, à leurs réseaux relationnels et aux nombreuses ressources administratives auxquelles elles ont accès.

Les entrepreneurs

Une grande partie des sociétés de cette catégorie est issue des privatisations des années 90. Ces entrepreneurs « se sont construits en marchant », au fur et à mesure de l'évolution du marché russe. La majorité d'entre elles se distinguent par une grande adaptabilité. Elles n'ont pas encore acquis de référentiel managérial qui pourrait se rapprocher de ce qui existe en Europe occidentale.

“Even younger managers who began their careers during the turbulent years of the country’s transition to the market will find enormous differences in the highly diverse environment of a broader Europe. They may have proven their adaptability and flexibility by successfully adjusting to the usually chaotic Russian political and economic environments...Their strategies were often opportunistic and their horizon totally short-term. Everything within their firms, including management structures and practices had to be highly flexible even to survive.” (McCarthy et al., 2005, p.242).

Au sein de ce groupe d'entreprises, le pourcentage réduit³⁵ de sociétés ayant des activités internationales doit être traité à part. La confrontation nécessaire à d'autres modèles les oblige à remettre en cause leur approche et à développer des pratiques managériales et commerciales différentes.

En l'absence de données précises, nous remarquerons cependant qu'aujourd'hui encore 70% des exportations russes sont constituées par du gaz et du pétrole.³⁶ Étant donné que la plupart de ces sociétés sont dans le groupe des entreprises de secteurs stratégiques, ceci laisse peu de place au reste, notamment aux produits de consommation.

De manière générale, l'intérêt des sociétés russes pour l'international a été bloqué par un certain nombre de facteurs. Tout d'abord, la Russie, territoire encastré et éloigné des circuits commerciaux possède peu de partenaires traditionnels en dehors des membres de la CEI. Par ailleurs, les produits russes ont longtemps été déconnectés des attentes de la clientèle des pays consommateurs, sauf pour les matières premières et les armements. En outre, les taux de

³⁵ Nous n'avons trouvé de données à ce sujet.

³⁶<http://www.eia.gov/beta/international/?fips=rs>

<http://www.worldstopexports.com/russias-top-10-exports/2350>

croissance connus en Russie pendant plusieurs années ont découragé de nombreux entrepreneurs à s'intéresser aux marchés étrangers, notamment à l'Europe. La situation a changé récemment avec la dévaluation du rouble, une situation qui a fortement amélioré l'attractivité financière des productions locales.

Entreprises issues de partenariats stratégiques avec des entreprises occidentales et filiales de sociétés occidentales

Nous avons rassemblé ces deux groupes car on trouve dans les deux cas une influence plus importante des modèles managériaux occidentaux. Dans le premier groupe, l'ampleur de l'influence occidentale dépend autant du poids relatif de la société occidentale (part de capital) que de la politique mise en œuvre en Russie (plus ou moins harmonisé avec ce qui est fait ailleurs). De manière générale, l'importation de systèmes étrangers s'explique par la présence d'expatriés et par l'harmonisation des pratiques (intervention des services centraux), mais aussi par les efforts mis en œuvre pour retenir les employés russes très sensibles aux avantages offerts par les groupes occidentaux. Dans une étude aujourd'hui incontournable, réalisée auprès de 101 filiales russes, Fey, Björkman et Pavlovskaya (2000) ont montré que le fonctionnement des entités délocalisées se distinguait de diverses façons des entreprises locales : rémunérations supérieures comprenant plusieurs types de primes, système de management participatif et nombreuses formations, des outils utilisés comme arguments pour garder le personnel formé par les entreprises sur un marché très volatile. Gurkov, (2013, 2015) a plus récemment confirmé ce résultat, en montrant un rapprochement des salaires avec les entreprises locales, sauf dans le cas des groupes allemands.

Les entreprises liées d'une façon ou d'une autre à l'Occident constituent une sorte de havre dans le monde industriel russe, attirant des Russes qui parlent des langues étrangères et qui ont généralement choisi de travailler pour des entreprises étrangères. Ces individus vivent en Russie mais ils ont parfois des contacts très limités avec le monde industriel russe.

3.3.5. *Quand l'Ouest rencontre l'Est*

a. *Pourquoi s'implanter en Russie*

De manière générale, la complexité de l'environnement russe a été reconnue par de nombreux chercheurs (Alexashin et Blenkinsopp, 2005 ; Bollinger, 1994 ; Holden, Cooper et Carr, 1998 ; Ledeneva, 2006) qui en admettent l'effet dissuasif sur les investisseurs. Cette perception négative semble d'ailleurs avoir peu évolué dans le temps. Les avantages du pays sont essentiellement liés à la taille du marché et à la présence de sources énergétiques

abondantes. Par contre, les défis y sont nombreux en commençant par la complexité administrative. L'encadré 3 liste les avantages et les difficultés perçus par les investisseurs impliqués dans un projet d'implantation d'une entreprise britannique, analysé par Ayios (2004).

**Encadré 3 - Perception de la Russie par les investisseurs
Années 90 – Adapté de Ayios (2004)**

<p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none">• Abundant, relatively low-cost, and educated work force;• Abundant raw material;• Enormous market potential;• Building space for manufacturing;• Relatively low-cost energy resources;• World's largest source of natural resources. <p>Challenges</p> <ul style="list-style-type: none">• Many and changing rules of conducting business with western partner firms;• Political instability;• Corruption and bribery;• Insufficient suppliers and distribution channels for raw materials;• Underdeveloped financial markets and institutions;• Complex and unfair taxation policies;• Massive and contradictory bureaucracy;• Lack of suitability of experienced Russian partner firms;• Difficulty repatriating profits;• Cultural value differences. <p>Keys to success</p> <ul style="list-style-type: none">• Invest the time necessary to develop trusting relationships, understand cultural differences and manage close cultural differences for alliance success (Barnes et al. 1997, p. 550)• Awareness of work-related cultural differences frequently identified by researchers investigating western executives' experiences with Russian investment partners (Ayios, 2004)
--

b. La réalité des échanges

La chute de l'Union soviétique a créé un cataclysme. Conscientes du retard accumulé, entreprises et institutions russes sont entrées dans un processus de rattrapage plus ou moins bien compris et vécu. Cet état d'esprit a longtemps été très prononcé, d'autant plus que les Russes avaient dans les années quatre-vingt-dix, une grande curiosité par rapport à l'Ouest, voire une admiration. Ce besoin d'importer et d'absorber est resté très fort, relayé dans les années 2000 par un soutien des divers gouvernements Poutine pour faciliter l'importation et l'échange de connaissances. C'est l'époque où les institutions ont poussé à la création de nombreuses co-entreprises et à la signature d'accords stratégiques avec des sociétés occidentales.

Il faut cependant remarquer une certaine partialité occidentale dans la façon dont les transferts de connaissances ont été perçus. Dans presque toutes les études sur la coopération

technologique réalisées dans les années 90 et 2000, les sociétés étrangères étaient présentées comme des « transmetteurs » alors que les firmes russes étaient de simples « récepteurs ». On retrouve un schéma unidirectionnel similaire lorsqu'il s'agit d'échanges éducatifs, puisque de nombreux chercheurs perçoivent les Russes comme devant absorber une grande quantité de savoirs provenant de l'Ouest (Sneijnina et Jormanainen, 2011). Dans la droite ligne de cette perception, les articles scientifiques ont longtemps attribué les problèmes de manque d'efficacité du transfert aux Russes, induisant l'idée de la supériorité écrasante de la technologie et des concepts occidentaux sur ce qui avait été produits en Russie. Bien souvent, les chercheurs russes sont eux-mêmes entrés dans cette logique qui transformait leurs compatriotes en quémandeurs de savoirs destinés à combler le retard accumulé au cours de nombreuses décennies.

Dans leur travail, Sneijnina et Jormanainen essaient de changer cette vision en insistant sur plusieurs points qui nous semblent fondamentaux pour comprendre la dynamique des échanges, vu du côté russe (2011). Conscients de leur retard, les Russes auraient fait d'énormes d'efforts pour intégrer les concepts nouveaux, en particulier au niveau des universités. La tendance actuelle, en Russie, serait de considérer que cet écart s'est considérablement réduit. Par ailleurs, les Russes s'interrogent plus qu'auparavant sur les raisons de certains échecs. Est-ce que les Occidentaux, en se limitant à des concepts standardisés qui ne correspondaient pas ou qui s'opposaient aux concepts traditionnels russes, n'auraient pas bloqué la capacité de compréhension de leurs interlocuteurs ? Ces deux auteurs ont apporté une touche personnelle dans leur perception des managers russes, présentés comme étant capables de travailler dans des contextes de limitation extrême de ressources, ayant une grande habitude de recourir au réseau pour résoudre leurs problèmes et prenant beaucoup plus de risques que leurs collègues occidentaux. Cette dernière affirmation rejoint l'opinion de McCarthy et al. (2008) qui considèrent que les Russes seraient de vrais entrepreneurs en raison de l'environnement difficile dans lequel ils ont l'habitude de travailler.

Le déséquilibre que nous venons d'exposer peut-être complété par des informations provenant d'une étude sur la perception croisée des managers russes et français (Muratbetova-Turon, 2011). On y perçoit un très grand décalage important entre des Russes qui déclarent être fortement intéressés, voire même captivés par la rencontre avec leurs homologues et des Français qui ne connaissent pas grand-chose à l'environnement russe, mais qui ont tendance à l'associer aux aspects les plus négatifs (difficultés, mafia, retard technologique, etc.). S'il n'existe pas d'étude équivalente sur d'autres managers européens, nous avons tendance à penser que la situation ne doit pas être très différente en Belgique ou en Grande-Bretagne, l'Allemagne

faisant ici figure d'exception en raison des liens étroits qui existaient dans le passé entre la Russie et l'ancienne RDA.

Pour conclure sur la confrontation entre Occidentaux et Russes, nous reprendrons une citation de Czintoka (1997) qui décrivait, il y a une quinzaine d'années, une situation qui ne semble pas avoir beaucoup évolué : *“There is a tendency by people from the West to throw out all our [Russian] past activities and start from scratch. No attention is paid to those who are talking about adaptation, since those that do the talking are from Russia...Rather than discard our entire structure, one should work on determining what can be kept and improved.”*

*

* *

Section 4. Articulation des facteurs d'influence et grille d'analyse proposée

4.1. Les entreprises à l'international

Notre inventaire nous a permis d'identifier un certain nombre de facteurs. Parmi ceux liés directement au Modèle d'Uppsala, nous mentionnerons « **la perception et la compréhension de la distance psychique** », « **l'expérience de l'international** », « **la décision d'engagement** » ainsi que « **la position dans le réseau** ». Par ailleurs, nous rajouterons deux critères liés au mode d'entrée : « **le choix du mode d'entré** » et « **le processus choisi** ». Ce dernier critère rassemblera les éléments d'informations sur le type d'alliance stratégique mise en place et les conséquences de ces choix.

D'autre part, nous avons vu l'importance des aspects institutionnels sur les processus internationaux. Cette information nous amène à vouloir identifier les éléments correspondant à « **l'influence ces maisons-mères** », sans oublier d'y inclure les aspects liés à la structure de co-entreprise. Ce groupe de facteurs comprendra aussi le critère « **relations maisons-mères et local** » ainsi qu'une analyse des « **culture organisationnelles** » en présence.

4.2. Le transfert de connaissances à l'international

Nous devons, à partir de ces éléments théoriques, définir les facteurs d'influence que nous retiendrons pour notre analyse. La littérature sur le transfert de connaissance impose un certain nombre d'éléments tels que le « **marché russe** » (les caractéristiques socio-économiques et législatives) et le « **marché automobile russe** » (les spécificités locales du domaine sur lequel la co-entreprise intervient). Par ailleurs, nous avons vu que certains facteurs comme « **le marché de l'emploi** » et « **l'influence de l'État** » étaient susceptibles de jouer un rôle non négligeable dans un pays tel que la Russie. De son côté, 'l'effet de la nationalité de la maison-mère' doit être traité de façon différente. Tout d'abord, étant donné que l'entreprise concernée est localisée en Allemagne, mais issue de maisons-mères belge et canadienne, nous avons du mal à définir quelle nationalité retenir. Ensuite, une observation du fonctionnement de la co-entreprise nous montre qu'elle est marquée par son appartenance au secteur automobile globalisé qui a engendré une "*business culture*" qui se trouve être une sorte de 'fusion' des cultures nationales des plus grandes entreprises du secteur. Nous considérons donc qu'il est préférable de traiter de l'effet de ce facteur au sein d'un paragraphe plus général sur le secteur, qui sera consacré à analyser l'influence générale de ce que nous appellerons « **le marché**

automobile globalisée ». Ce domaine d'appartenance de la co-entreprise finit par devenir une sorte de « mythe d'une culture internationale » (Ferner, 1997) qui devrait sans problème conquérir le marché russe. Par ailleurs, la mise en œuvre du projet a aussi été marquée par une crise économique et financière qui a démarré en 2008. Cet événement a parfois été présenté comme la raison principale de l'échec. Pour en tenir compte, nous rajoutons un facteur d'influence que nous intitulons « **l'environnement financier** ».

Enfin, la littérature sur les transferts, nous invite à analyser de manière approfondie l'effet des « **micro-politiques** ». Cette forme d'influence donnera lieu à la création d'un paragraphe spécifique qui passera en revue l'influence des divers individus ou groupes d'influence : les maisons-mères, les dirigeants de la co-entreprise, l'équipe projet, les employés russes, notamment la directrice de la filiale en tant qu'intermédiaire centrale, le premier partenaire, le second partenaire, le constructeur client ou le concurrent local.

Il se rajoute à l'ensemble de ces facteurs, tout ce qui concerne la co-entreprise et la manière dont celle-ci a envisagé ses choix stratégiques et leur mise en œuvre en Russie. En fonction de ce que nous avons retenu du projet, nous avons décidé d'observer plusieurs facteurs possibles : **la politique de partenariat, la capacité d'investissement, les relations commerciales, la production et la qualité en Russie et les expatriés.**

4.3. Cultures organisationnelles, cultures nationales

Les éléments théoriques que nous avons passés en revue nous amène à confirmer l'importance du secteur d'appartenance de la co-entreprise. Déjà mentionné dans la partie précédente, « **le marché automobile globalisé** » s'impose de par sa spécificité et par l'effet qu'il a pu avoir sur l'approche adoptée dans la préparation et dans la mise en route du projet. Par ailleurs, certaines variables interculturelles s'imposent au vu des décalages majeurs identifiés : **hiérarchie, gestion de l'incertitude, particularisme, gestion du temps et relationnel**. Nous avons fait le choix de ne pas utiliser les concepts correspondant à des définitions très précises (cf. les valeurs définies par Hofstede), mais de rester suffisamment vague dans les termes utilisés. Par ailleurs, nous avons compris que les relations entre Russes et Occidentaux étaient à la fois marquées par de nombreux clichés, une certaine méconnaissance culturelle et la confrontation de fiertés nationales. Cette analyse nous a amené à définir deux nouvelles variables, une première que nous avons nommée de manière provisoire « **clichés et relations à l'autre** » et une seconde appelée « **confrontation identitaire** ».

Chapitre 2 - Positionnement de la recherche et méthodologie

Бабушка нáдвое сказа́ла

[La grand-mère n'a dit que la moitié]

On ne peut jamais être sûr de quoi que ce soit

(Proverbe russe)

Nous souhaitons dans ce chapitre passer en revue les aspects méthodologiques et pratiques de notre recherche tout en fournissant des informations sur le terrain et la manière dont nous l'avons abordée. Pour ce faire, nous préciserons tout d'abord le positionnement de notre recherche (Section 1), nous décrirons la méthodologie choisie et ses conséquences (Section 2) avant de présenter notre terrain et le déroulement du projet analysé (Section 3), pour terminer par des informations sur la manière dont le recueil des données s'est déroulé (Section 4). Enfin, nous présenterons (Section 5) de quelle manière nous prévoyons de traiter l'ensemble de nos données.

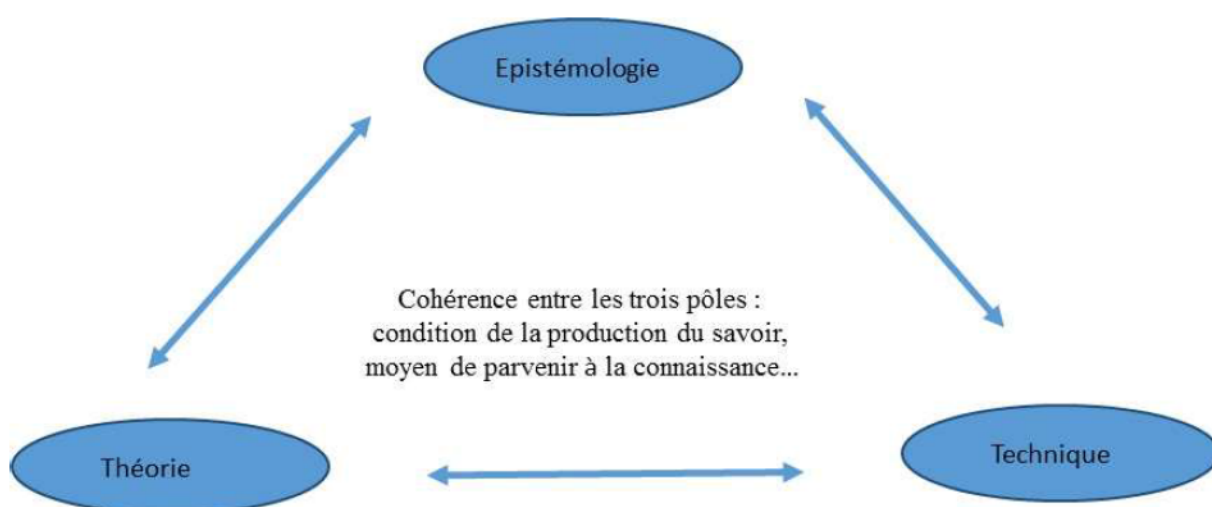
*

* *

Section 1. Positionnement général de notre recherche

Cette section est consacrée à préciser les **fondements théoriques** de notre démarche, notamment à détailler ses bases épistémologiques et méthodologie, définies pour mieux appréhender les objectifs que nous nous sommes donnés dans l'introduction. De manière générale, nous avons cherché à atteindre le meilleur équilibre des trois pôles de la recherche, tels que définis par De Bruyne et al. (1974) et Wacheux (2005). Cette démarche est décrite dans la figure 11.

Figure 11 - Les 3 pôles de la recherche



(Selon De Bruyne et l., 1974)

1.1. Une démarche compréhensive

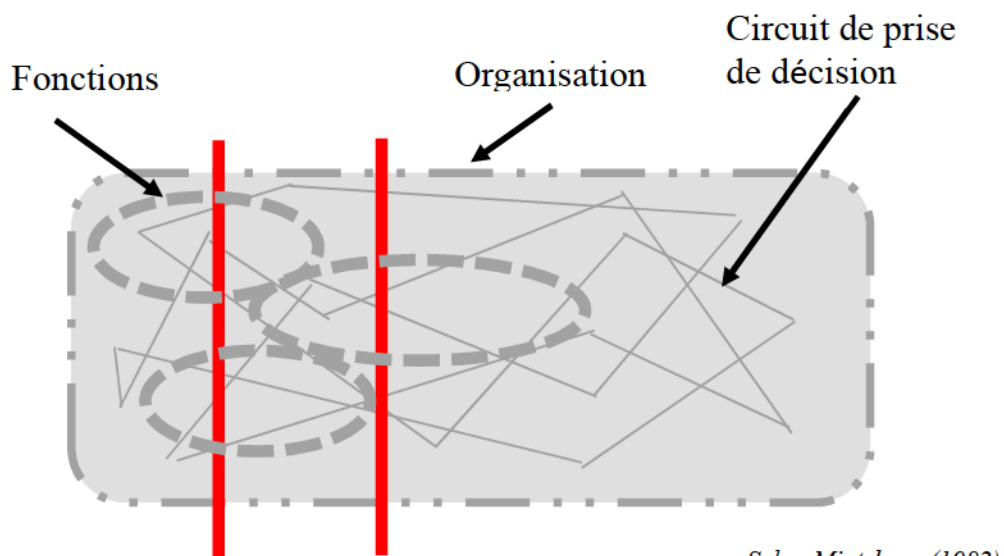
Notre recherche se place dans la conviction que « le monde que nous percevons est extrêmement complexe et en constant mouvement » (Corbin et Strauss, 2008, p. 8). Persuadé que les actes et les comportements que nous percevons sont le résultat de l'interaction de nombreux facteurs difficiles à déceler et à anticiper, nous considérons que toute simplification serait préjudiciable à l'approche de la vérité. La volonté de saisir les « actions en mouvement » nous a déjà mené à suivre le processus que nous souhaitons analyser sur une période de plusieurs années, plutôt que de nous limiter à l'étude d'un aspect précis du projet d'internationalisation.

Par ailleurs, dans notre revue de littérature, nous avons identifié les facteurs ayant pu avoir un effet sur le projet d'implantation, jusqu'à provoquer son échec. Répondre aux questions de recherche nécessite de mobiliser des champs disciplinaires différents, une approche multidimensionnelle qui fait partie de la démarche légitime des sciences de gestion (Chanlat, 1990, 1998 ; Devy, 1997)

Dans cette ligne logique, nous considérons par ailleurs qu'il sera intéressant après la soutenance de thèse, de revoir régulièrement l'analyse et d'enrichir nos données, ouvrant la place à un processus de remise en question permanent. Car le cas que nous étudions concerne l'intégration de la Russie au marché automobile globalisé et le processus d'extension de la région industrielle européenne à son grand voisin oriental, qui n'est d'ailleurs pas terminé au moment où nous écrivons.

Au vu des multiples dimensions du phénomène qui nous intéresse, avec une forte influence subjective dans la manière dont les acteurs ont interprété la réalité pour définir leurs actions, nous souhaitons pouvoir décrire et comprendre les dynamiques qui ont conduit l'entreprise analysée à son échec en Russie. La figure 12 s'inspire de celle de Mintzberg (1982) pour présenter notre recherche comme étant un regard particulier jeté sur un moment de la vie de l'organisation, l'analyse d'un projet qui a mis en jeu des interprétations différentes des enjeux et des objectifs de l'entreprise pour déclencher un certain nombre de décisions et d'actions.

Figure 12 - Schéma de la recherche selon l'approche fonctionnelle de l'organisation



**Recherche sur un projet particulier
d'implantation en Russie**

1.2. Une approche interprétative

Cette vision de la réalité nous a incité à choisir une approche qualitative inductive qui préfère récupérer du terrain observations et déclarations pour les analyser (Wacheux, 2005, p. 50). Dans notre travail, nous nous intéresserons essentiellement à comprendre le « pourquoi et le comment d'un certain nombre d'évènements dans des situations concrètes » (Ibid, p.16), dans la volonté de mettre les acteurs au centre de nos préoccupations, en leur donnant la parole. Le système multi-paradigme dans lequel nous nous situons, cherchera dans un premier temps, à décrire les situations puisque c'est le préalable indispensable à la compréhension des évènements. Il devra expliquer, ensuite, le sens de l'activité sociale des individus, des groupes ou de la collectivité par la réalisation des intentions conscientes ou inconscientes des acteurs (conscience, valeurs, normes, motivations, contraintes) tout en mobilisant, dans la mesure du possible, plusieurs cadres de référence (Dereux, 1967, cité par Wacheux, ibid, p.40).

Notre approche descriptive et compréhensive s'inscrit dans une conception interprétativiste de notre sujet de recherche qui considère que la réalité et son interprétation subjective sont indissociables (Avenier et Thomas, 2012). Parmi les objectifs de recherche possibles, tels qu'identifiés par Wacheux (ibid., p.19), nous retiendrons les deux premiers qui consistent à (1) décrire un phénomène, une relation, une histoire par l'observation précise d'un contexte et contribuer en ce sens à l'émergence d'une anthropologie organisationnelle autour de l'internationalisation des entreprises, ou encore (2) à expliquer des relations de causalité, des processus à l'œuvre dans les situations observées. Les autres possibilités évoquées ne nous concerneront pas. Il est tout d'abord difficile d'imaginer pouvoir (3) prédire quoi que ce soit, au vu de la diversité des ressources mises en jeu. Par ailleurs, il est impossible d'imaginer (4) changer les relations sociales par une recherche – action, en raison du contexte qui comme nous le verrons, a extrêmement évolué depuis la fin du projet. Enfin, nous ne pouvons pour l'instant rien présager de l'objectif qui chercherait à (5) maîtriser ou à comprendre les situations pour proposer des interprétations théoriques globales de la complexité d'un phénomène.

Notre positionnement impose certaines obligations en termes de validité des connaissances produites, notamment la capacité à inciter les acteurs à se rappeler du rôle qu'ils ont joué dans la construction de la réalité et du pouvoir effectif dont ils disposaient (Morgan et Smircich, 1980) , ainsi que l'aptitude à aider l'acteur à reproduire en pensée la situation vécue (*verstehen* – comprendre), une simulation approximative qui doit permettre de repérer les

structures déterminantes de l'action, plus que les mobiles réels de l'action, tels qu'ils ressortent de la simple observation (Franck, 1994).

Enfin, nous souhaitons inscrire notre démarche dans une double finalité de base qui consiste à (1) contribuer à l'élaboration d'un contexte théorique émergent (Glaser et Strauss, 1967) et à (2) aider les acteurs à prendre conscience des théories implicites de l'action, et à améliorer leurs pratiques (Wacheux, 2005, p. 15).

1.3. Problématisation

Comme nous l'avons déjà indiqué, nous nous attellerons à la tâche de **comprendre ce qui a fait que le projet étudié fut un échec**. Cette interrogation passe obligatoirement par une première phase qui démarre par l'identification des divers facteurs qui auraient pu ou ont pu avoir un effet sur le déroulement du projet, notamment en empêchant l'entreprise d'entrer en harmonie avec ce nouveau marché. La question de recherche centrale qui consiste à comprendre les raisons de l'échec, se décline ainsi en un certain nombre de sous-interrogations relatives qui démarrent par l'identification des facteurs d'influence sur le projet, envisagent l'estimation du poids de chacun d'entre eux en partant de la vision des acteurs, prévoit l'analyse des décalages entre ce qui était prévu et ce qui a été mis en œuvre et organise enfin une comparaison avec des situations identiques gérées par d'autres entreprises.

Qu'est-ce qui explique l'échec observé ?

- Quels sont les divers facteurs ayant pu influencer le déroulement du projet ?
- Quel a été l'effet de chacun de ces facteurs ?
- Quels ont été les décalages entre ce qui avait été prévu, ce qui a été mis en œuvre et ce qui a été réalisé ?
- Comment explique-t-on ces décalages ?
- Comment les divers facteurs d'influence ont-ils été gérés par des entreprises qui se sont implantées avec succès en Russie ?

*

* *

Section 2. Description de la méthodologie

Cette section est consacrée à la présentation des **éléments méthodologiques** qui ont prévalu à la production de données empiriques nous permettant de répondre aux questions de recherche. Il s'agit ici de fournir une transition entre les éléments théoriques présentés dans la section précédente et les aspects empiriques qui nous permettront de répondre aux questions que nous nous posons.

2.1. La démarche de recherche

Comme nous l'avons indiqué dans notre introduction, notre démarche correspond à l'intérêt personnel du professionnel que nous sommes, qui a organisé et participé à de nombreuses opérations d'implantation sur de nouveaux marchés. Étant donné ce que nous connaissons de la situation de démarrage du projet, que nous avons partiellement accompagné, nous étions extrêmement intéressé à comprendre pourquoi il s'est traduit par un échec, malgré un contexte globalement positif. Nous voulions aussi donner une orientation pédagogique à notre travail, notamment par l'utilisation de notre cas afin de préparer des étudiants ou des professionnels susceptibles d'être confrontés à un projet similaire.

Ce sont ces considérations qui nous ont amené à choisir la problématisation que nous avons présentée dans la section précédente. Cependant, si l'étude d'un cas d'échec nous aide à identifier les décalages qui ont été mal gérés, il est important d'aller plus loin et de répertorier les enseignements que les divers acteurs considèrent avoir appris de l'expérience vécue, autant d'éléments qui pourront devenir des zones de vigilance pour les personnes engagées dans un projet similaire. Par ailleurs, dans la même logique pédagogique, il est important de comparer des décalages avec ce qui s'est passé dans d'autres cas d'internationalisation, notamment dans certains exemples réussis d'implantations en Russie. Il sera particulièrement intéressant de savoir si certaines contraintes qui se sont appliquées au projet Carseat ont été identifiées comme autant de difficultés dans d'autres cas similaire et de comprendre par la suite comment celles-ci ont été gérées.

2.2. Une méthode qualitative et inductive

Le choix d'une approche qualitative inductive nous oblige à respecter un certain nombre d'obligations méthodologiques pour que la production de connaissance puisse être considérée comme « valide » (Djabi, 2014). Si le choix d'une dimension qualitative nous permet de répondre à notre positionnement compréhensif interprétativiste, cette approche pose le

problème de la compréhension des choix et activités spécifiques par une personne externe. Cette **difficulté d'observation** sera contournée par la réalisation d'entretiens semi-directifs (Romelaer, 2005) et par des observations participantes (Beaud et Weber, 2003 ; Journé, 2012). Ces deux techniques permettent de créer un dialogue tout en multipliant les points de vue.

Par ailleurs, pour **aller plus loin dans la réflexion** sur les raisons de l'échec et répondre ainsi à la question que nous nous sommes posée sur l'apprentissage des acteurs, il est utile de rencontrer à nouveau les interlocuteurs les plus importants chaque fois que ceci est possible ou nécessaire. Ce « second déclic » nous permettra de recueillir des informations plus riches sur leur vision de la problématique, tout en les faisant réagir sur divers éléments apportés par d'autres acteurs.

Enfin, la **validité pragmatique** des entretiens sera garantie en demandant aux participants des exemples d'observations particulières pour nous permettre dans une certaine mesure de vivre l'expérience étudiée.

2.3. La méthode d'étude de cas

La méthode d'étude de cas a longtemps souffert d'un défaut de reconnaissance dans le domaine de la gestion (Yin, 1981), où elle était essentiellement utilisée comme outil pédagogique (Bonoma, 1982). Cette approche se révèle pourtant bien adaptée aux analyses des organisations (Wacheux, 1996) car « elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps, en rajoutant d'autres sources, des « preuves » qui n'existent pas dans l'étude historique, [issus] notamment de l'observation directe et de l'entretien systématique » (Gombault, 2003). Ce faisant, elle répond aux postulats épistémologiques précédemment décrits parce qu'elle permet de s'intéresser au contexte d'une situation clairement identifiée, avec un certain nombre d'acteurs mis en interaction, pouvant éventuellement participer à une réflexion sur leurs réactions face aux effets du contexte. Cette démarche permet de nous situer dans les spécificités mentionnées pour « l'étude de cas » par Wacheux dans son tableau de sélection d'une méthode qualitative (voir tableau 13).

Tableau 13 - Spécificités de l'étude de cas selon Wacheux (Ibid, p.90)

Objectifs et questions de recherche	Exploration, compréhension, produire des hypothèses sur le pourquoi et le comment.
Hypothèses implicites et contrôle	Capacité du chercheur à se distancier au moment de l'analyse
Investigation et exemples	Le groupe, l'organisation, les relations inter-organisationnelles

Par ailleurs, nous avons été particulièrement séduits par la méthode d'étude de cas qui nous permet de créer assez facilement un matériel pédagogique pour les étudiants que nous formons aux problématiques d'internationalisation des entreprises ainsi qu'à l'approche des marchés d'Europe Centrale et Orientale (PECO).

Enfin, ce dispositif sera aussi l'occasion de cumuler plusieurs sources de matériaux différents (Yin, 2006) et de répondre ainsi aux critères de validité pragmatique mentionnés plus haut (Sandberg, 2005a).

Tout en nous aidant à respecter la démarche de recherche décrite dans le paragraphe précédent, la méthode de l'étude de cas nous amènera à couvrir un certain nombre d'étapes considérées comme fondamentales : (1) la reconstitution de la situation de départ, avant le démarrage effectif, (2) la reconstruction des événements dans le temps pour comprendre ce qui s'est passé, (3) l'identification et l'estimation des divers facteurs ayant pu influencer les décisions, (4) l'énonciation de diverses explications et l'analyse des réactions des acteurs, enfin (5) une comparaison avec les comportements d'autres acteurs ayant vécu un projet d'implantation en Russie.

2.4. Une méthode comparative

Nous avons identifié dans nos questions de recherche le besoin de comparer les difficultés rencontrées ou les choix réalisés par nos acteurs avec ce qu'ont fait d'autres acteurs, des sociétés qui ont réussi leur implantation en Russie. Si nous nous sommes posé la question d'utiliser une démarche de cas enchâssés, nous avons été amené à faire un choix différent pour répondre à la spécificité de la problématique que nous voulons traiter. Cette approche sera décrite de manière détaillée dans la Section 4 consacrée au recueil d'informations.

*

* *

Section 3. Présentation du terrain et du projet

Nous présenterons dans cette section l'ensemble des éléments utiles pour **comprendre le terrain** à partir duquel nous avons produit nos données empiriques. Nous démarrerons dans un premier temps par une présentation de l'entreprise et de son environnement pour aboutir à une description du projet et de la chronologie des diverses actions.

3.1. L'entreprise et son environnement

3.1.1. *Le contexte historique et juridique*

La co-entreprise que nous avons dénommée **Carseat*** par facilité³⁷, fut créée en 2004 pour développer le marché européen des mousses polyuréthanes automobiles. Elle a été le résultat de l'association du groupe Polysel*, leader européen des mousses polyuréthanes (22% de part de marché), avec la société Bridgeway Canada* qui dominait alors le marché mondial des mousses polyuréthanes automobiles, essentiellement utilisées pour la production de sièges et d'appuie-têtes (voir encadré 4). Face à la restructuration du marché européen et au transfert de nombreuses productions à l'Est du continent, il a semblé utile de mettre les ressources des deux groupes en commun.

Encadré 4 - Qu'est-ce que la mousse de polyuréthane ?

Le terme de polyuréthane (PU) fait référence à un groupe diversifié de produits appartenant à la famille des polymères ou matières plastiques. PU est un nom générique qui recouvre un grand nombre de produits de mousse de polyuréthane. La structure des mousses de polyuréthane est composée par un réseau de cellules dodécaèdres qui se comportent comme de petits ressorts.

Le PU est utilisé pour un nombre très élevé d'applications, comme dans l'automobile pour les parties internes des sièges, l'encapsulation des vitres, ou l'isolation phonique. Ces productions représentent à peu près 15% de l'ensembles des fabrications en PU. Il est généralement préférable que les productions soient localisées près du lieu d'utilisation des produits en raison des coûts élevés de transport de produits légers mais ayant un volume important.

³⁷ Même si l'entreprise est facilement identifiable par les professionnels du domaine, et si nous avons été autorisé par les dirigeants à mentionner son nom, nous avons préféré utiliser des noms fictifs au sein de notre recherche, que ce soit pour l'entreprise elle-même ou pour les autres acteurs du cas. Comme nous l'avons mentionné dans notre introduction, il est difficile dans nos sociétés de parler d'échec. Il a ainsi semblé préférable de ne pas associer de façon trop visible l'entreprise qui nous a permis d'effectuer cette recherche à une situation d'échec. Chaque fois que nous utiliserons pour la première fois un nom fictif, il sera accompagné d'un astérisque*.

Le groupe belge **Polysel** est né avant la Révolution Industrielle. Dans les années 1950, cette société chimique se spécialisa dans la production de mousses de polyuréthane. Au moment du démarrage du projet russe, elle travaillait dans quatre secteurs d'activité : la production de blocs, activité traditionnelle qui représentait 38% du chiffre d'affaires, la literie (matelas) 22% du total, les produits d'isolation 10% et enfin l'automobile 30%. La ligne d'affaires « *automotive* » avait beaucoup progressé au cours des dix dernières années puisqu'elle ne représentait que 23% du total en l'an 2000. Pour réduire la dépendance de l'entreprise envers des « produits commerciaux » (*commodity products*³⁸) très concurrencés, la direction avait mis beaucoup d'espoir dans le développement de produits techniques à forte valeur ajoutée tels que ceux utilisés dans le secteur automobile ou dans les activités d'isolation.

L'activité Carseat faisait partie de la ligne d'affaires « *automotive* », à côté de produits destinés aux tableaux de bord ainsi que de quelques produits utilisés dans la carrosserie. Le groupe Polysel était une société par actions, cotée à la bourse de Bruxelles. Avant cette coopération belgo-canadienne, l'entreprise avait connu un certain succès en Europe Centrale où elle avait été la première société à produire des pièces aux normes occidentales. Son implantation en République tchèque l'avait notamment aidée à affirmer sa présence chez le premier constructeur automobile allemand. Par ailleurs, pour couvrir des investissements relativement lourds, Polysel avait l'habitude de mettre en place des alliances stratégiques avec certains équipementiers de rang 1 et de taille plus importante. Au moment du lancement du projet Russie, il existait deux alliances de ce type au sein de l'activité Carseat et deux autres dans d'autres domaines.

Le groupe **Bridgeway**, quant à lui, était un équipementier automobile, localisé à une cinquantaine de kilomètres de Détroit, capitale américaine de l'automobile. Présent dans l'ensemble du monde, il était particulièrement bien implanté auprès des constructeurs américains. Bridgeway possédait 42 sites de production dans le monde hors Europe, dans 10 pays différents. Avant la création de Proseat, sa présence en Europe était concentrée en Grande-Bretagne (centre de production) et en Allemagne (centre de production et siège social européen).

³⁸ Nous avons retenu la définition suivante de l'expression *commodity product* : *Within a category of commodity, one item or unit can be substituted for another with similar results. Examples of commodities, in the traditional sense, include sugar, wheat, rubber, fuel oil, cattle, gold, aluminum and wool – among a great number of other products. Other products, such as wind and solar power and greenhouse gas offsets are considered to be emerging commodities, for which the market is developing but not yet mature.* (<http://whatis.techtarget.com/definition/commodity>)

L'encadré 5 présente quelques chiffres caractéristiques de la co-entreprise Carseat et de ses deux maisons-mères.

Encadré 5 - Quelques informations clés

Groupe Polysel (Bruxelles)

- Chiffre d'affaires global du Groupe en 2008 : 1.600 millions €
- Activités : Blocs (38%), Literie (22%), Isolation (10%), Automobile (30%)
- La part de la B.U. Automotive est passée de 23% en l'an 2000 à 30% en 2008
- Présent par l'intermédiaire de filiales propres ou co-entreprises dans 29 pays.
- Slogan : *"The passion for Comfort"*

Groupe Bridgeway (London, Ont. – Canada)

- Chiffres d'affaire du Groupe Bridgeway en 2008 : 1.300 Millions €
- 62 sites de production dans 17 pays.
- Slogan : *"Mastering Science to Serve our Customers!"*

Société Carseat (près de Francfort, Allemagne)

- Chiffre d'affaires en 2008 : 241 millions € (appartient à la BU Automotive)
- Part des exportations : 62% en 2008
- Nombre d'unités de production : 13 unités dans 9 pays différents (Belgique x 2, Allemagne x 2, France, Italie, Pologne x 2, Slovaquie, République Tchèque, Royaume-Uni, Espagne x 2)
- Nombre de co-entreprises (production) : 2 joint-ventures avec **Wilson** (US) en Slovaquie et en Pologne ; 2 joint-ventures avec **Sedia** (Italie) en Italie et en Pologne
- Nombre d'employés : 2050 personnes au début de 2008, 1680 au début de 2010.
- Part de marché (2008) : 22% sur l'ensemble de l'Europe, 28% en Europe Centrale.
- Slogans : *"We push product forward"* *"Foaming comfort"*

3.1.2. La raison d'être de la Co-entreprise Carseat

Les deux maisons-mères avaient décidé de mettre leurs ressources en commun pour acquérir une place incontournable sur le marché automobile européen, qui était en train de se restructurer tout en connaissant un fort transfert vers l'Europe centrale. La première coopération lancée en l'an 2000 était limitée à une sorte de Groupement d'Intérêt Économique destiné à centraliser les actions commerciales. Dès les premières années d'existence, le gain de nouveaux contrats avec les constructeurs en France ou en Europe centrale démontra l'intérêt de la coopération tout en révélant la nécessité de mieux définir l'organisation et de clarifier les domaines de compétences. Les premières années d'existence furent en effet marquées par de nombreux conflits liés à des décalages culturels et des luttes de pouvoir internes (cf. entretiens avec les membres de l'équipe projet). En mars 2007, Polysel accepta de réduire sa part de capital à 51% en échange de l'intégration par Carseat des activités de production de Bridgeway. Tout ce qui concernait les mousses automobiles se retrouvait ainsi concentré au sein d'une seule entreprise. Par ailleurs, si l'on permit, pour des problèmes de commodité, à ce que de nombreuses fonctions support soient assurées par Polysel, Bridgeway fut confirmé comme

unique garant des aspects technologiques. Ces changements permirent à Carseat, près de sept années après le début de la coopération, de commencer à fonctionner de manière plus harmonieuse.

3.1.3. *L'environnement automobile*

Nous reviendrons plus tard sur les particularités de l'industrie automobile. Il nous semble cependant important d'insister ici sur le fait que l'entreprise était à la frontière de deux catégories de fournisseurs. Elle pouvait ainsi, en fonction des cas, être en négociation directe avec les constructeurs automobiles (rang 1 ou *tier 1* en anglais) ou fournir des équipementiers de rang 1 (rang 2 ou *tier 2*). De manière plus générale, il s'agissait d'une entreprise moyenne entre les fabricants locaux (généralement entreprises de rang 3) et les grands groupes internationaux tels que pour les sièges automobiles, les sociétés Faurecia, Lear ou Johnson Control. Cette particularité a certainement joué un rôle important dans la manière dont le projet Russie a été mené ou vécu.

3.1.4. *L'organisation de la co-entreprise*

L'encadré 6 présente certains éléments caractéristiques de l'organisation de la co-entreprise Carseat. Il est important de remarquer l'existence de plusieurs niveaux décisionnels qui s'imbriquent : décisions stratégiques au niveau des maisons-mères (le *Board* ou Comité de direction), la gestion générale de l'entreprise au niveau du siège social allemand et le suivi des besoins des divers sites de production automobile dans les diverses filiales locales.

Encadré 6 - Organisation de la co-entreprise Carseat

- Un **Comité de direction** comprenant un Président et 3 Vice-Présidents (Finance, Marketing et Ventes, Technologie)
- Les décisions importantes devaient être présentées au **Conseil d'administration** qui comprend des représentants de chacune des maisons-mères (les Présidents)
- Le **siège de Francfort** concentre les grandes fonctions support : RH et Finance (VP Finance), Communication, Ventes, Gestion des Grands Comptes (VP Marketing) et Support technique (VP Technologie)
- La **maison-mère belge** apporte une aide complémentaire sur les aspects financiers (contrôle de gestion et reporting), juridiques, recrutement et formation ainsi que communication
- La **maison-mère canadienne** est responsable des moulages utilisés pour produire les diverses pièces destinées aux constructeurs automobile. Elle apporte une aide complémentaire sur les aspects techniques (y compris recrutement et définition de postes) et process
- Les **diverses filiales** se concentrent sur les aspects fabrication et le suivi technique des clients. Elles sont généralement situées à une distance réduite des sites de fabrication pour pouvoir intervenir rapidement en cas de besoin (maximum 100 km).

Au moment du démarrage du projet Russie, la co-entreprise possédait 13 sites de production en Europe, dans 9 pays différents. Elle était particulièrement bien implantée en Europe centrale où l'on estimait sa part de marché à 28% (contre 22% sur l'ensemble de l'Europe).

3.2. Le projet d'implantation en Russie

Carseat travaillait avec la plupart des clients internationaux implantés en Europe avec deux pôles dominants liés à l'histoire de l'entreprise : des liens forts avec les groupes américains, avec qui la maison-mère canadienne avait toujours travaillé, et des relations en fort développement avec plusieurs constructeurs allemands bien implantés en Europe centrale. Conçue pour couvrir le marché de l'Union européenne, il semblait concevable de lui adjoindre l'objectif de répondre aux demandes concernant des pays perçus comme connexes tels que la Turquie, la Russie ou le Maroc.

L'année 2007 vit un essoufflement rapide des ventes automobiles en Europe occidentale et centrale (22% de baisse de production automobile en 2007). Si beaucoup d'équipementiers automobiles trouvaient une compensation à travers le développement d'activités en Asie, cette éventualité était bloquée pour Carseat, société conçue pour développer uniquement des affaires en Europe. La seule possibilité d'expansion pouvant être acceptée par le *Board* était la Russie. La possibilité de se lancer en Russie fut ainsi très vite perçue comme une solution de rechange par rapport au fonctionnement des sociétés qui n'étaient pas limitées par des considérations politico-juridiques. De nombreux journaux s'accordaient à dire, à l'époque, que la Russie serait le premier marché européen avant la fin de la première décennie des années 2000. Plusieurs constructeurs avaient d'ailleurs lancé des projets de fabrication locale pour éviter de voir leurs ventes pâtir des taxes que le Gouvernement russe avait annoncé vouloir imposer aux véhicules et aux pièces importés, ainsi qu'aux productions russes dont le contenu local serait trop faible (>55% ou >60% en fonction des années).

Au milieu de l'année 2007, le directeur du développement de Carseat fut chargé de constituer une étude sur la Russie. Il rencontra de nombreux sous-traitants occidentaux qui lui indiquèrent que le marché était difficile, confirmant l'importance d'aborder ce pays avec l'aide d'experts russes. Le projet conçu à la fin de l'année 2007 (et annoncé dans les communiqués de presse – voir encadré 8) consistait à créer une joint-venture avec un partenaire russe qui avait été conseillé par le président de la maison-mère belge. La société Purfoam*, leader russe de la

mousse polyuréthane, n'était pas présente dans l'automobile et avait des velléités d'expansion en Europe où elle possédait déjà deux filiales, en Serbie et en Grèce. Tout en considérant avoir trouvé le partenaire idéal, le directeur du développement continua à se déplacer en divers endroits de la Russie où il rencontra, entre autres, les deux concurrents locaux qui fabriquaient des produits éloignés des exigences des constructeurs occidentaux, mais avec qui il aurait peut-être été possible de coopérer. Un des objectifs des visites en Russie était aussi d'identifier des équipements qu'il aurait été possible d'utiliser, et qui aurait été proches du site de Kalouga où se trouvait l'usine du principal client de la co-entreprise. L'activité étant très exigeante en capitaux, il était important de pouvoir identifier des solutions économiques pour ne pas trop grever le projet dès son démarrage. Un dernier objectif était aussi d'identifier des responsables parlant anglais, pouvant intervenir au sein de la co-entreprise en création.

Convaincu de maîtriser les aspects industriels en raison de leur expérience récente en Pologne et en Espagne, l'équipe projet (le directeur du développement, le VP marketing, la contrôleur de gestion) avait conçu un *Business Plan* très précis qui comportait une description des diverses fonctions (fiches de poste), une estimation du nombre d'employés nécessaire ainsi qu'une description des divers processus à mettre en place. L'échange de cette information avec le gérant de la société Purfoam démontra que les chiffres avaient été sous-estimés et qu'il fallait sans doute prévoir plus de personnes. En avril 2008, le projet fut cependant présenté au Comité de direction qui l'accepta. Entre-temps, le directeur du développement avait identifié un certain nombre de personnes ayant l'habitude de travailler avec des entreprises occidentales : une ingénieure chimiste qui avait longtemps œuvré pour des entreprises américaines, une responsable RH qui avait passé un certain nombre d'années au sein du groupe Leroy-Merlin et un responsable technique qui connaissait bien la fabrication des mousses polyuréthanes (mais pas le secteur automobile). Le désir de les embaucher coïncida avec la prise de conscience qu'il était utile de créer le plus vite possible une entité sur place, pour gérer les problèmes qui ne pouvaient pas être laissés au niveau de la co-entreprise russe, notamment les rapports commerciaux avec les constructeurs automobiles. Il fut décidé de s'assurer des services de l'ingénieure chimiste qui deviendrait responsable des comptes clés. Dans l'attente de la création de l'entité locale, elle fut tout d'abord recrutée en avril 2008 dans le cadre d'un accord de service (consultante). Les discussions avec divers juristes révélèrent qu'il n'était pas possible d'envisager une structure *ad minima* en Russie (représentation commerciale ou société de portage), notamment parce que seules l'équivalent des SARL (OOO en Russie) permettaient de

répondre à des appels d'offres provenant de constructeurs automobiles. Lorsque la filiale fut enfin créée, l'ingénieure chimiste en devint presque automatiquement la gérante.³⁹

Entre-temps, deux événements vinrent influencer le cours du projet sur les aspects techniques. La possibilité d'obtenir un marché dans la région de Saint-Pétersbourg avait poussé l'équipe projet à envisager une solution ponctuelle pour lancer la production de pièces. Il aurait été possible de transférer des machines d'Europe occidentale (un « carrousel ») dans un site de l'entreprise Purfoam. Cependant, cette solution ne put être mise en œuvre pour des raisons administratives, montrant à la fois la complexité des règles régissant le marché russe mais aussi les limites de la solution Purfoam. Par ailleurs, le partenaire avait identifié un groupe d'associés, la société Foamaksent* qui avait acheté des équipements d'occasion pour la production de pièces automobiles en mousse de polyuréthane. Des contacts furent pris pour envisager dans un premier temps un rachat, auquel le partenaire Purfoam participerait à titre individuel. La maison-mère belge lança un audit financier (*due-diligence*) ainsi qu'une analyse de l'environnement RH, qui fut confié à la responsable pressentie pour le poste. Les deux audits donnèrent des résultats décevants, voire inquiétants. Pour les Occidentaux, l'audit financier laissait planer plusieurs zones d'ombre : l'impossibilité de calculer les ratios correspondants aux normes adoptées par le groupe ainsi qu'une incertitude au sujet du terrain que l'on ne pouvait pas acheter mais simplement louer pour une durée de cent années. De son côté, l'analyse de la responsable RH montrait que le coût de gestion de l'usine serait plus élevé que ce qui avait été imaginé. Pourtant, les négociations avec le constructeur qui s'installait en Russie avançaient correctement. Carseat obtint l'intégralité des volumes de démarrage contre l'engagement de pouvoir livrer des pièces de série en septembre 2010. Les dates clés du projet ont été présentées dans l'encadré 7.

³⁹ La législation russe ne permettait pas la possibilité que cette fonction soit remplie par un étranger ou tout au moins quelqu'un qui n'était pas résident en Russie

Encadré 7 - Dates clés de l'entreprise et du projet

- **Début 2000** : Lancement d'une coopération entre Polysel et Bridgeway qui prend la forme d'un Groupement d'Intérêt Économique (PBMF).
- **2001 – 2003** : PBMF permet de gagner plusieurs nouveaux marchés auprès de constructeurs français ou en Europe Centrale.
- **Janvier 2004** : Création de la Co-entreprise Carseat (Polysel 70% et Bridgeway 30%) qui intègre certaines activités de production.
- **Mars 2007** : Restructuration de Carseat dont le siège est transféré à Francfort. (Allemagne). Polysel réduit sa participation à 51% mais la co-entreprise récupère l'ensemble des activités de production automobile britanniques de Bridgeway.
- **Avril 2007** : Annonce d'un accord avec l'entreprise russe Purfoam devant conduire à la création d'une co-entreprise.
- **Février 2008** : Décision de créer un bureau de représentation ou d'une filiale locale
- **Mai 2008** : Embauche d'une ingénieure chimiste en tant que Responsable Grands Comptes sous contrat de service local (consultante)
- **Juillet 2008** : Rachat de l'ensemble du capital de la co-entreprise créée en Espagne avec un producteur local.
- **Juillet / Août 2008** : Étude d'un projet ponctuel sur le site de Saint-Petersbourg de Purfoam – Échec.
- **Septembre 2008** : Lancement de l'audit du site de production de l'entreprise Foamaksent avec l'objectif de le racheter – lancement concomitant d'une analyse de l'environnement RH.
- **Octobre 2008** : Désengagement du premier partenaire (Purfoam) qui ne souhaite pas participer financièrement au projet.
- **Octobre 2008** : Accord avec un constructeur allemand pour démarrage livraison de série en Septembre 2010 (adjonction à l'accord-cadre existant).
- **Mars 2009** : signature d'un contrat de sous-traitance avec la société russe Foamaspekt.
- **Mars 2009** : Démarrage du transfert technologique assuré essentiellement par deux experts du siège social.
- **Mai 2010** : Homologation des pièces russes par le constructeur.
- **Avril 2010** : Changement de président au sein du Groupe belge.
- **Septembre 2010** : Démarrage de la production de série pour le constructeur.
- **Janvier 2011** : Décision d'arrêter la production russe et recherche de solution de substitution pour le Constructeur. Transfert au producteur local.
- **Janvier 2011** : Ultimatum du partenaire russe qui souhaite faire fléchir le constructeur (livraisons bloquées).
- **Février 2011** : Le constructeur rend visite au partenaire russe pour une reprise de l'activité – proposition rejetée.
- **Mars 2011** : Dernière livraison au constructeur.
- **Décembre 2011** : Fermeture de la filiale.
- **Juillet 2013** : Changement de président au sein de Carseat.

Avec la crise qui s'intensifiait en Amérique du Nord et en Europe, il fut plus difficile d'obtenir des financements importants des maisons-mères. L'espoir se porta alors sur le gérant de l'entreprise Purfoam qui finit par déclarer ne pas vouloir investir. C'est à ce moment que l'équipe projet se pencha sur la suggestion faite par la gérante de la filiale russe, qui conseillait de négocier un accord de sous-traitance de production avec la société Foamaksent. Les négociations avec les divers actionnaires démarrèrent en janvier 2009 et durèrent près de deux mois. En mars 2009, le transfert technologique commençait dans un cadre différent de ce qui avait été imaginé à l'origine. Si l'apprentissage des équipes russes se faisait correctement, il était impossible de trouver en Russie divers composants (matières premières et inserts) indispensables à l'obtention de la qualité demandée par le constructeur. Les diverses solutions trouvées par les équipes Carseat, notamment l'utilisation de pièces et matières premières tchèques, permirent d'atteindre l'objectif qualité mais à un coût supérieur à ce qui était prévu. Une longue négociation démarra alors avec le constructeur qui avait déjà accordé un léger supplément pour les pièces fabriquées en Russie. Face à l'accumulation des pertes, le *Board* décida d'arrêter le projet et demanda à l'équipe projet de trouver une solution de substitution pour le constructeur. C'est alors que les actionnaires de Foamaspekt intervinrent en lançant un ultimatum au constructeur : les livraisons furent bloquées pendant plusieurs jours. Une dernière réunion fut organisée en février 2011 en présence d'un concurrent local, la société Altex* qui récupéra le marché. Les dernières livraisons eurent lieu en mars 2011 et la filiale fut fermée à la fin de l'année.

Encadré 8 - Communiqués de presse des années 2004 à 2008

April 2004 - Polysel and Bridgeway, which had already announced their desire to extend their joint venture for the production of car seat cushions at the end of 2003, launched the Carseat partnership. Carseat groups together all the seat cushion activities of both groups in Europe, making it the largest manufacturer of moulded foam seat cushions in Europe.

May 2007 – Carseat and Purfoam of Russia announced their plans for cooperation in the production of moulded foam seat cushions for the automotive sector in Russia, thereby allowing Carseat to take an important new step in the automotive industry market. The Group is convinced that with this renewed strategy it is ready to take full advantage of a number of significant markets developments. In the Flexible foams sector and at Proseat (seat cushions – Automotive), new possibilities for expansion in Central and Eastern Europe are monitored closely and the Group's presence there is being reinforced. The future focus of the company will be to respond as efficiently as possible to the needs of the automotive industry, which is moving ever more towards Central and Eastern Europe.

April 2008 - In recent years, Polysel has expanded its activities considerably in the automotive business sector. This performance was mainly the result of the R&D efforts made and the carefully thought out geographical presence in Europe. To consolidate and further build on this successful position, cooperation was launched with Bridgeway in 2000. This cooperation has gradually strengthened and now the European seat cushion activities of both partners are undertaken integrally in the joint venture Carseat. From 2007, this joint venture, following the contribution of Woodbridge's seat cushion activities in the United Kingdom, will be 51% controlled by Polysel.

Carseat is now the European leader in the production of moulded seat cushions for the automotive industry. Growth notably in Central and Eastern Europe will increase in importance over the coming years. It has been forecasted that the production of the European motor industry will rise within the next five years from 17.1 million to 19 million cars per year, of which a large proportion will be manufactured in Central and Eastern Europe. Carseat is aiming firstly for a recovery in profitability and prudent annual growth in turnover.

April 2009 - In view of the very capital-intensive nature of automotive activities and the current serious economic crisis, by which the automotive sector worldwide is particularly hard hit, Polysel has been obliged to undertake a fundamental review of its growth targets for this business line. With a break from the past, the focus will no longer be on growth, but attention will be paid as a priority for the coming years to maintaining the existing market positions and improving the overall profitability. In this context, Polysel therefore aims henceforth to be far more selective in its choice of contracts and only retain projects with a better guarantee of profitability. The SEATING division, which is run via the joint venture Carseat, will also be adopting these new objectives.

*

* *

Section 4. Organisation du recueil d'informations

Cette section sera consacrée à décrire la démarche qui nous a animé pour la sélection des données et à fournir des informations sur le type de matériaux, sur la manière dont ils ont été recueillis et sur la façon dont ils ont été utilisés. Nous démarrerons donc par un descriptif des données recueillies qui est suivi par un certain nombre de remarques et considérations sur la manière dont celles-ci ont été recueillies pour terminer par des précisions sur la façon dont les informations ont été analysées.

4.1. Les données à recueillir

Nous décrirons dans ce paragraphe les diverses données auxquelles nous avons eu accès ainsi que les éléments qui ont prévalu lors de l'identification et la sélection des autres données à recueillir.

4.1.1. Données internes et données secondaires

a. Avant de commencer les entretiens concernant **notre cas principal (cas d'échec)**, nous avons rassemblé **un ensemble d'informations concernant la phase de préparation**. Il s'agissait essentiellement de données recueillies et retranscrites au cours de notre mission d'accompagnement de la co-entreprise Carseat. Elles se composaient d'interviews de l'équipe projet (retours ou *debriefings*), de compte-rendu rédigés lors des trois réunions de travail auxquelles nous avons participé ainsi que de certaines recommandations issues du *Business Plan*. Nous avons notamment défini avec nos interlocuteurs un programme d'accompagnement destiné à harmoniser les perceptions, au sein de l'entreprise et avec le partenaire. Cette action ne fut jamais menée pour diverses raisons sur lesquelles nous reviendrons au moment de notre analyse. Nous avons par ailleurs recueilli divers exemples d'informations destinés aux clients (sites internet) et l'ensemble des **informations institutionnelles** publiées par la maison-mère belge (rapports annuels, communiqués de presse) pendant les années au cours desquelles le projet Russie a été mené. Travailler sur les matériaux les plus variés possibles est pour nous une manière de reconstituer le mieux possible l'environnement du projet que nous avons souhaité étudier et d'analyser le phénomène dans son contexte réel, notamment lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement (Yin, 1981, p. 25). Il nous a notamment semblé essentiel de recueillir les données émises avant ou pendant les premiers temps de l'implantation pour remettre l'action dans le contexte de l'époque et

identifier certains oublis délibérés ou volontaires. Par ailleurs, la reconstitution de ce corpus nous aidera à discerner les décalages éventuels entre le prévu et le réalisé. La majeure partie de ces informations concerne l'entreprise Carseat et sa maison-mère belge. Il a été quasiment impossible de trouver des informations internes sur les partenaires russes. Les sites internet qui existaient à l'époque⁴⁰ ressemblaient à des catalogues de produits et ne contenaient aucune information concrète sur l'entreprise, ses valeurs et son histoire. Enfin, nous avons rédigé plusieurs « **notes de réflexion** », en nous rappelant certaines situations vécues lors de la phase de préparation, après certains entretiens, voire lors d'une visite de l'entreprise pour définir une action de dynamisation des équipes. Le détail des informations complémentaires utilisées figure dans le tableau 14.

Tableau 14 – Liste des outils internes utilisés

Documents de la phase préparatoire	
<p>Documents internes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descriptions de poste avant et après adaptation - Contrat de travail responsable grands comptes russe - Information sur le projet au partenaire (non utilisée) - Business plan (sans chiffres) 	<p>Travaux avec le groupe projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retour sur réunions février 2008 et février 2009 - Propositions d'accompagnement (document de base et adaptations) : février, avril et mai 2008 - Objectif et clés de succès du projet (mai 2008)
Documents personnels	
<p>Rapports d'étonnement <i>a posteriori</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Phase préparatoire - Phase de lancement 	<p>Rapports d'étonnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Note d'impression de l'équipe - Note d'impression sur les partenaires
Autres documents	
<p>Documents sur le groupe Polysel et Carseat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ensemble des rapports annuels de 2003 à 2005 - Communiqués de presse - Sites internet Polysel et Carseat 	<p>Documents sur les partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information recueillie sur internet au sujet des sociétés Purfoam et Foamaksent - Nouveau site de la société Purfoam (mis en place en 2014)

b. Pour les **cas de succès d'implantation**, nous n'avons pas eu accès à des données internes. Nous avons cependant cherché à dresser un état des lieux à partir d'informations recueillies lors des entretiens et de données externes, essentiellement récupérées sur les sites internet des entreprises concernées.

⁴⁰ Depuis le changement de propriétaire chez Purfoam, la nouvelle équipe de direction russe a fait l'effort de produire un site internet très précis en russe et en anglais.

4.1.2. Entretiens pour le cas principal (cas d'échec)

a. Ciblage des interlocuteurs concernés

Notre démarche qui cherche à reconstituer le déroulement d'un projet particulier, requiert d'interviewer les acteurs qui y ont joué un rôle clé. Étant donné la taille de l'entreprise, le nombre d'individus concernés est relativement réduit. Notre analyse nous a permis d'identifier 9 personnes au siège et 3 personnes en Russie. Il était important pour nous d'avoir le taux de réussite le plus élevé concernant cette population cible (voir tableau 15).

Tableau 15 - Cas principal : liste des acteurs et des entretiens

Niveau d'implication	Employés du siège	Collaborateurs russes	Partenaires russes	Autres acteurs Importants	Total
Comité de direction	- PDG de la Coentreprise - VP Finance - VP Marketing		- PDG de l'entreprise Purfoam - Actionnaire entreprise Foamaksent	- Directeur des Achats (constructeur)	
Groupe projet	- Directeur du Développement - Contrôleur de Gestion	- Directrice de la Filiale		- Responsable Achats produits chimiques (constructeur)	
Autres fonctions support	- Directeur Qualité - Responsable Process	- Responsable technique - Responsable RH	- Juriste Purfoam		
Taille	7 personnes	3 personnes	3 personnes	2 personnes	15 personnes
Nombre total d'entretiens	11	7	3	2	23 entretiens
Interlocuteurs n'ayant pas pu être interrogés	- VP Technologie - Responsable compte clés		- Autre Actionnaire entreprise Foamaksent	- Concurrent local - Equipementier de Rang 1	
Nationalité des Interlocuteurs	- Belge - Britannique - Français - Allemand - Australien - Russe		- 4 - 1 - 1 - 2 - 1 - 6		

Le tableau 15 présente un bilan des entretiens réalisés pour le cas central de notre recherche (société Carseat). Nous avons réussi à retrouver et à rencontrer les acteurs principaux du projet, même lorsqu'ils avaient quitté l'entreprise (l'ensemble des interlocuteurs russes, le

directeur du développement parti en retraite, et la contrôleuse de gestion partie pour convenances personnelles). Chaque fois que c'était possible, nous avons revu des individus qui ont joué un rôle clé. Parmi les personnes centrales, nous avons regretté ne pas avoir réussi à rencontrer le VP technologie et la responsable grands compte du siège. Tous deux ont quitté la société et n'ont jamais répondu à nos demandes, adressées par mail ou par l'intermédiaire du réseau social LinkedIn. Tout en ne connaissant pas la véritable raison de ce refus, nous imaginons qu'elle tient en grande partie au désir de ne pas se remémorer une expérience malheureuse. D'autres acteurs importants appartenant à des sociétés externes n'ont pas pu être rencontrés. Il s'agit essentiellement du directeur commercial du concurrent local, nommé depuis à 4000 km de Moscou et du directeur de la filiale de l'équipementier de rang 1 concerné par le projet, qui travaille actuellement au Brésil.

b. *Contenu des entretiens*

Nous avons indiqué avoir mené des entretiens semi-directifs. Cette approche était essentielle pour espérer recueillir des données suffisamment riches. Le tableau 16 fournit un résumé des guides d'entretiens disponibles en annexe. Lors du premier contact, nous souhaitions comprendre comment le projet Russie avait été perçu et vécu par la personne concernée. Il existe une différence entre les interviews concernant des responsables du siège de Carseat qui ont vécu la phase de préparation et les entretiens des interlocuteurs russes qui ont intégré le projet plus tard. Dans ce cas, nous avons cependant cherché à comprendre quel avait été le degré de préparation perçu. Lorsque nous avons pu rencontrer certains acteurs une seconde fois, nous avons cherché à faire un bilan général et à les faire réagir face à certaines informations provenant d'autres entretiens ou encore aux premiers éléments de diagnostic. Cette séance était destinée à partager avec eux des constats issus des entretiens et obtenir leurs réactions. Ces interviews se sont souvent transformées en séance de réflexion au cours de laquelle l'interlocuteur s'est projeté au démarrage d'un projet similaire.

Tableau 16 - Contenu des guides d'entretien

<p>Acteurs Carseat (Guide d'entretien N°1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Décision de s'implanter en Russie : Pour quelle raison ? Quand est-ce que ceci a été validé (et comment) ? Quand avez-vous choisi un mode d'entrée ? Quels ont été les critères de choix du partenaire ? - Phase de préparation : Recueil d'informations, rédaction d'un business plan, perception de la Russie, actions mises en route, relations avec le partenaire potentiel, influence des informations recueillies en Russie sur la définition de la stratégie. - Lancement du projet (quand et comment) : Éléments de surprise et décalages éventuels, mesures correctives éventuelles, relations avec les Russes, impact des informations recueillies sur le terrain sur le déroulement de la stratégie. - Bilan du projet : Qu'est-ce qui a marché ? Qu'est-ce qui aurait pu être fait de manière différente ? Les raisons de l'échec d'après vous ? Que feriez-vous maintenant si vous deviez vous implanter en Russie ?
<p>Les partenaires russes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Commentaires sur le projet : Niveau de préparation, consistance, fonctionnement des diverses personnes concernées, difficultés, etc. - Niveau d'implication : Participation personnelle au projet, contacts avec les autres membres du projet, éléments marquants, surprises et écarts possibles, mesures correctives éventuelles, relations avec les Occidentaux, contribution à la définition de la stratégie et des politiques retenues. - Bilan général sur le projet : Qu'est-ce qui a marché ? Qu'est-ce qui aurait pu / dû être fait autrement ? Les raisons de l'échec d'après vous ?
<p>Acteurs Carseat (Guide d'entretien N°2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réactions à ce que l'interlocuteur a mentionné au cours du premier entretien. - Décalages éventuels entre ce qui a été mentionné par l'interlocuteur concerné et ce qui est ressorti d'autres entretiens. - Réactions aux premiers éléments de diagnostic. - Position personnelle : Est-ce que votre perception a changé ? Comment feriez-vous aujourd'hui ? Qu'est-ce que vous avez appris ?

4.1.3. Population de référence et cas de succès

a. Réflexion et choix du ciblage

Lors du choix de la démarche de recherche, nous avons tout d'abord envisagé de sélectionner une entreprise similaire, ayant réussi son implantation en Russie. Cette idée a été abandonnée au vu d'un certain nombre de difficultés. Une première exploration nous a tout d'abord montré qu'il était difficile de sélectionner une entreprise équivalente. Nous avons craint de nous trouver face à des biais trop importants dans le cas d'une entreprise beaucoup plus grande, d'une autre nationalité ou d'un domaine nécessitant moins d'investissements. Par ailleurs, la crise économique et politique en Russie, a rendu les entreprises étrangères « plus nerveuses ». Plusieurs contacts ont débouché sur des réponses attentistes, une acceptation de principe mais le renvoi des entretiens à « plus tard », « lorsque la situation se serait améliorée ».

Nous avons donc préféré ouvrir notre champ de vision à un nombre plus important d'entreprises, parfois étudiées de manière moins approfondie. Nous avons choisi des sociétés du secteur automobile uniquement, implantées depuis au moins cinq années sur le marché russe.

Ce dernier élément est le seul critère que nous avons souhaité retenir pour définir le succès de l'implantation. Les entreprises contactées correspondent à deux groupes : (1) des équipementiers automobiles de la chimie (matières plastiques, peinture, polyuréthane, etc.), (2) des constructeurs automobiles chez qui nous avons préféré rencontrer des responsables ayant participé au lancement, à une restructuration importante ou en contact avec des fournisseurs occidentaux. Le tableau 17 fournit la liste des interlocuteurs rencontrés / interviewés.

**Tableau 17 - Cas de succès d'implantation – Groupe de Référence :
Liste des interlocuteurs interviewés**

Entreprise	Fonction	Nationalité	Activité	Type d'entretien	Total
Russia Data	Consultante entreprises françaises	Franco-russe	Conseil	Exploratoire	1
BASF Coatings	Directeur commercial peint carrosserie	Russe	Équipementier	Exploratoire	1
Eternit Russie	Directeur de filiale	Belge	Équipementier	Exploratoire	1
AB Plastik	Directeur commercial	Croate	Équipementier	Équivalence	1
Lear Corporation	Directeur de filial	Français	Équipementier	Équivalence	1
Faurecia	Directeur de filial	Français	Équipementier	Équivalence	1
PSA	Directeur projet implantation (RH)	Français	OEM	Exploratoire	2
	Directeur filiale commerciale (Citroën)	Français		Exploratoire	
Renault Russie	Acheteur chimie	Russe	OEM	Équivalence	1
Renault Avtovaz	Directeur de la filiale française	Russe	OEM	Exploratoire	6
	Directeur des Coopération	Français		Equivalence	
	Directeur Lobbyi	Russe		Equivalence	
	Groupe Responsable Coopération technique	Russe		Equivalence	
	Responsable proj	Russe		Equivalence	
	Juriste	Russe		Equivalence	
Nombre total d'interlocuteurs	15 interlocuteurs (dont 7 Russes et 8 Occidentaux)				

b. Contenu des entretiens

Les guide d'entretien de la **phase exploratoire** était destiné à identifier les difficultés rencontrées par les sociétés occidentales qui s'implantent en Russie (ou l'inverse) et d'avoir des exemples de décalages culturels entre les deux groupes. Nous avons donné la priorité aux interlocuteurs russes, généralement peu prolixes lorsqu'il s'agit de parler de ces thématiques (voir paragraphe 4.2 Le recueil des informations).

Le guide d'entretien que nous avons nommé « **guide d'équivalence** » était supposé trouver des informations utilisables pour confirmer, infirmer ou compléter les informations issues du cas que nous avons analysé (« cas central »). Nous avons en particulier demandé à nos interlocuteurs de nous décrire comment l'implantation en Russie a été préparée, comment elle s'est déroulée et savoir comment la coopération avec l'autre groupe (Russes ou Occidentaux) a été vécue. Le détail des informations recueilli figure dans le tableau 18.

**Tableau 18 - Cas de succès d'implantation – Groupe de référence :
Contenu des entretiens**

Guide exploratoire	<ul style="list-style-type: none">- Problèmes observés lors de l'implantation d'entreprises occidentales en Russie et / ou de restructuration- Exemples de décalages entre Russes et Occidentaux dans un cadre professionnel
Guide d'équivalence	<ul style="list-style-type: none">- Description d'un projet d'implantation similaire auquel l'interlocuteur a participé- Détails du projet : niveau de préparation, répartition des responsabilités avec les divers participants, fonctionnement du groupe, éléments clés, relations entre les membres de différentes nationalités.- Bilan du projet : Qu'est-ce qui a été facile ? Qu'est-ce qui a été plus difficile ? Qu'est-ce que vous avez retenu de ce projet et de son déroulement ? <p>Nota : Chaque fois que c'est possible mentionner des difficultés ou décalages observés sur le cas d'échec.</p>

c. Description des cas interviewés (raisons du choix)

Entretiens exploratoires : Ces entretiens ont été réalisés au tout début de notre démarche, en même temps que les premiers entretiens sur le cas central, avant d'avoir défini un guide d'entretien structuré. Ils concernent divers types d'entreprises : un bureau de conseil financier (Russia Data) qui accompagne plusieurs équipementiers automobiles français et allemands, une société industrielle belge (Isover) qui s'est installée à mi-distance entre les sites de production PSA et Volkswagen, un responsable russe qui fut chargé de créer la filiale française Renault-Avtovaz ainsi que le directeur russe de la filiale d'un équipementier

automobile allemand du domaine de la chimie (BASF Coatings). L'idée était de recueillir des informations sur la façon dont les relations entre Occidentaux et Russes se mettent en place dans des situations de lancement ou de restructuration.

L'entreprise AB Plastik : Cette entreprise croate est intéressante à plus d'un titre. Tout d'abord, par sa taille et ses activités, elle est très proche de Carseat. Ensuite, elle nous a été recommandée par un constructeur automobile qui nous a dit avoir été impressionné par son intégration dans le tissu économique russe. Enfin, son histoire et son expérience de plus de 25 ans en Russie, permet de suivre son adaptation dans le temps, notamment l'effet de l'intégration graduel de la Russie au système industriel automobile européen.

L'entreprise Faurecia : Il s'agit d'un des premiers groupes équipementiers mondiaux, spécialistes de la production de sièges. Société de rang 1, elle a établi plusieurs partenariats avec la société Carseat dans le passé. La personne rencontrée a lancé la structure *seating* en Russie il y a près de 5 années, après une longue expérience internationale au Japon et en Afrique. Lors de son arrivée en Russie, l'entreprise envisageait un accord stratégique avec un partenaire russe qui ne fut jamais suivi d'effet. Pour être capable de démarrer en temps et en heure dans des délais très courts, le directeur de la filiale a mis en place une sorte de « groupe projet biculturel » sans véritable organisation hiérarchique.

L'entreprise Lear Corporation : Cette entreprise américaine fait aussi partie des premiers équipementiers producteurs de sièges. Installée en Russie depuis une dizaine d'années, elle connaît bien les fournisseurs de mousse de polyuréthane. L'entreprise a envisagé un accord stratégique avec un partenaire russe, sur une région où elle n'était pas implantée. Ce projet a été abandonné. La société a finalement décidé de ne pas s'implanter dans cette zone. Peu de temps après la fin du projet russe de Carseat, elle a décidé d'implanter une petite production de mousse de polyuréthane dans un site automobile. Cette activité se développe rapidement en Russie, jusqu'à être parfois perçue comme étant leader des polyuréthanes automobiles.

L'entreprise PSA : Ce constructeur s'est installé sur le site de Kalouga en 2009. Nous avons rencontré deux chefs de projet, un responsable commercial Citroën qui a participé au recueil d'informations lors de la phase préparatoire, ainsi que le chef de projet RH qui fut chargé des premières embauches et de la formation des premiers employés locaux.

Le Groupe Renault : Cette société est devenue le premier constructeur occidental en Russie après avoir créé une société en coopération avec la municipalité de Moscou (fin des années 1990) et après avoir acquis la majorité du capital d'un mastodonte de l'époque soviétique, la société Avtovaz de Togliatti. Nous avons rencontré un acheteur russe de la filiale Renault ainsi qu'un certain nombre de responsables au sein de l'entité Avtovaz : le directeur de

la coopération, chargé de faciliter l'intégration de l'entreprise russe, ainsi que cinq responsables russes qui ont participé au programme d'intégration.

4.2. Le recueil des informations

4.2.1. *L'approche retenue*

Nous avons indiqué précédemment qu'il était important de pouvoir « libérer la parole », d'amener les personnes interviewées à se rappeler du rôle que les divers intervenants ont joué dans la construction de la réalité (Morgan et Smircich, 1980) et de les faire reproduire en pensée les situations vécues pour « repérer les structures déterminantes de l'action » (Frank, 1994). Lors des entretiens, notamment avec les interlocuteurs russes, il nous a semblé important de créer un certain niveau de confiance pour favoriser l'échange : montrer dès le début de l'entretien que nous connaissions le contexte et que nous nous étions impliqués dans le sujet, donner des exemples de situations identiques du marché russe, interagir avec l'interlocuteur pour l'amener à préciser certains points, etc. Ce point sera approfondi dans le paragraphe consacré au recueil des informations (4.4.4 Le déroulement des entretiens, p. 124).

Par ailleurs, nous avons, dès le démarrage, insisté sur la confidentialité des informations recueillies et demandé l'autorisation d'enregistrer les interviews. Nous n'avons jamais eu de refus sur ce dernier point sauf à deux moments particuliers, où la personne nous a demandé d'arrêter l'enregistrement pour nous donner un complément d'information « délicat ». Ces cas seront traités ultérieurement, lors de l'analyse des données. Les entretiens ont duré entre 40 minutes (certains interlocuteurs russes au début) et 70 minutes (la plupart des interlocuteurs occidentaux).

4.2.2. *La langue des entretiens*

Les entretiens avec les interlocuteurs occidentaux ont été réalisés dans leur langue maternelle (anglais, allemand, français) ou dans la langue de travail (français dans le cas des Belges flamands). Le cas des interlocuteurs russes est plus complexe. Nous avons, à l'origine, décidé de les réaliser en russe mais nous avons été confronté à deux difficultés qui nous ont fait changer d'approche. Tout d'abord, les responsables russes qui travaillent dans un cadre occidental ont pratiquement « imposé » l'anglais. Toutes nos tentatives de passer au russe n'ont pas été suivies d'effet. Nous ferons ici appel à deux hypothèses : soit notre niveau de russe ne les a pas convaincus d'utiliser cette langue (incapacité à créer une proximité linguistique), soit l'anglais s'est imposé chez eux comme la langue de communication habituelle avec les

Occidentaux. Par ailleurs, un premier essai d'entretien avec un interlocuteur russe monolingue nous a fait prendre conscience du risque de ne pas savoir bien maîtriser l'entretien dans cette langue, de ne pas être capable de poser les bonnes questions et de ne pas pouvoir rebondir face à une information intéressante ou mal comprise. Le risque de ne pas pouvoir recueillir les informations nécessaires nous a semblé trop important. Nous avons ainsi décidé de mener tous les entretiens avec des personnes unilingues russes en anglais en y incluant une personne qui pouvait servir d'intermédiaire - traducteur (l'ancienne gérante de la filiale russe, un membre de l'équipe, etc.). Si la présence d'une tierce personne a pu créer un biais, ce problème nous a semblé moins important que celui d'une mauvaise maîtrise du questionnement. Par ailleurs, ces entretiens menés dans deux langues différentes, fourniront un corpus intéressant pour comparer les décalages lexicaux ou thématiques entre l'anglais, le français et le russe. Ce travail ne sera pas effectué dans le cadre de la recherche actuelle, mais nous envisageons de le conduire dans un second temps, au sein d'une recherche beaucoup plus poussée sur la langue.

4.2.3. La transcription des entretiens

Ces entretiens ont pu être retranscrits en intégralité sauf dans trois cas où, confronté à un problème technique, nous avons dû nous contenter des notes prises au cours de l'interview. Nous avons essayé chaque fois d'observer l'environnement de l'entretien (Mishler, 1986) et de noter ce qui nous semblait important : lieu et moment choisi, attitude de l'interviewé, éléments de non-dits ou autre, relations entre les interlocuteurs dans le cas de la présence d'un collègue chargé de l'interprétation, etc. Enfin, nous avons tenu compte du positionnement des divers acteurs par rapport au projet et à son échec.

4.3. Regard porté sur les données recueillies

4.3.1. Les raisons de l'acceptation de l'entretien

Nous nous sommes inspiré pour rédiger ce paragraphe, des écrits de Corbin et Strauss (2008, p. 27-35). En réfléchissant à notre relation au terrain, nous pouvons tout d'abord nous demander **pourquoi les interviewés ont accepté de répondre**. En ce qui concerne le cas d'échec, nous avons identifié trois situations différentes. Tout d'abord, on peut imaginer que ce projet était très important pour certains interlocuteurs. C'est le cas de l'ensemble des personnes de l'équipe projet quelle que soit leur nationalité. D'autres personnes ont accepté de répondre par « relation directe ». C'est généralement le cas des membres du comité de direction qui ont le plus souvent montré peu d'intérêt pour la thématique, déjà considérée comme faisant partie

du passé. Le dernier groupe de personnes, les partenaires russes, a été plus difficile à contacter car il nous a fallu chaque fois insister et nous faire aider par une personne qui a parfois servi d'intermédiaire. Nous mettrons dans ce groupe l'acheteur allemand qui a sans doute été de loin le plus difficile à interviewer. Parmi les éléments qui ont fini par le convaincre, nous retiendrons le fait de l'avoir contacté en allemand et d'avoir le soutien de son directeur hiérarchique direct que nous avons rencontré une année plus tôt. Dans le cas du groupe de référence (cas d'implantations réussies), tous les entretiens n'ont été possibles que par relation, soit par une simple mention de la personne qui était à l'origine du contact, soit pour la majorité des Russes, par intervention directe de cette personne.

4.3.2. Parler d'un échec

Dans notre introduction, nous avons indiqué être intéressé par la démarche consistant à décrypter les raisons ayant causé un échec, notamment parce que (1) cette approche peut permettre aux individus et à l'organisation de progresser et de se remettre éventuellement en question, mais aussi parce que (2) l'analyse d'une situation d'échec peut permettre d'améliorer les relations entre Russes et Occidentaux dans le cas de projets similaires. Nous avons cependant une certaine appréhension lors du premier contact avec des individus qui devaient se remémorer une expérience passée qui n'avait pas abouti. Nous avons en mémoire la réaction de la première personne interviewée par Cusin (2006, p.5) : « Je crois que vous aurez du mal à rencontrer des gens qui ont participé à un projet qui a échoué, parce que ça engage trop leur responsabilité pour qu'ils en parlent. C'est un sujet très sensible ! ».

Nous remarquerons tout d'abord que la plupart de nos interlocuteurs ont accepté sans difficulté de parler d'une expérience malheureuse pour l'entreprise, un échec qui a provoqué des pertes financières et des départs de personnel. Il existe cependant une différence fondamentale entre les personnes qui se sont le plus impliquées dans le projet, qui ont été celles qui ont montré un grand intérêt à s'exprimer sur leur ressenti. Était-ce parce qu'elles se sont elles-mêmes senties atteintes par l'échec du projet (cf. se justifier) ? Ou plutôt parce que le projet a été très prenant, constituant une expérience que l'on ne peut oublier ? Il y a sans doute chaque fois un peu des deux !

Nous avons parfois été confronté à des personnes qui ne voyaient pas l'intérêt de reparler de ce projet (deux personnes du comité de direction, le responsable des achats). Cependant, nous avons eu l'impression que la discussion se déroulait de manière convenable, une fois l'échange lancé. Par ailleurs, lors d'un entretien avec un membre de l'équipe de direction ayant participé au projet, il nous a été indiqué que la nouvelle direction n'a jamais montré d'intérêt

pour notre démarche. L'expérience manquée a sans doute été associée à l'ancienne direction puisque qu'une nouvelle équipe, majoritairement allemande, a pris le relais une année après la fermeture de la filiale russe. Cette situation a rendu difficile l'utilisation de notre travail au niveau de la direction. Comme nous le verrons au cours de l'analyse, certains entretiens de suivi avec des membres du groupe projet ont abouti à la définition d'une nouvelle approche. Mais il semble bien que la démarche ne puisse dépasser le niveau individuel pour intéresser l'organisation.

Le blocage le plus important concerne cependant un membre clé de l'équipe projet, la contrôleur de gestion qui semble avoir été la personne la plus touchée par les difficultés liées au résultat malheureux du projet : elle a indiqué, au cours des entretiens, avoir été très atteinte par la violence des relations qu'elle a connues en Russie. Par ailleurs, depuis son départ de l'entreprise pour convenances personnelles, elle n'a pas réussi à relancer sa carrière.

Enfin, nous avons eu confirmation de l'intérêt de notre démarche lors des entretiens avec le groupe de référence. Ces interlocuteurs ont permis d'identifier un certain nombre d'erreurs de fonctionnement ou d'appréciation, attestant une difficulté à gérer le contexte russe. De la même manière, le fait qu'ils n'aient pas noté lors de leur implantation, certaines difficultés qui semblent avoir gêné Carseat, démontre l'existence d'un certain nombre de problèmes non directement imputable à l'environnement.

4.3.3. Prise de rendez-vous et programme d'entretiens

Lorsque nous avons décidé de traiter ce sujet, nous n'avions pas imaginé que nous serions obligés d'avoir autant d'entretiens au siège de l'entreprise, près de Francfort. Si nous avons interviewé certains ex-collaborateurs en d'autres lieux, il a été impossible de rencontrer les responsables en poste hors du siège. Si cette constatation ne permet pas de tirer de conclusion, elle vient alimenter notre perception d'un certain formalisme qui caractérise l'entreprise Carseat (voir autres éléments lors du traitement des données).

Nous reviendrons plus tard sur la difficulté d'obtenir des rendez-vous en Russie. Nous nous contenterons ici de noter notre faible ratio d'efficacité qui s'est situé en dessous de deux entretiens par jour.

4.4. Gérer l'environnement russe

Ce paragraphe regroupe diverses remarques concernant la spécificité du recueil d'informations en Russie. L'approche ethnographique ayant été conçue et utilisée à l'origine

dans un environnement occidental, nous avons dû l'adapter pour obtenir les informations nécessaires à notre recherche. Les commentaires qui suivent constitue le début d'une tentative de définition d'une démarche plus conforme au contexte. Il existe malheureusement très peu d'informations sur l'adaptation de la démarche ethnographique au terrain russe. Cependant, chaque fois que cela a été possible, nous avons fait référence à l'expérience d'autres chercheurs confrontés à un contexte de recherche non-occidental.

4.4.1. Perception de la recherche par les interlocuteurs Russes

L'utilisation de la démarche ethnographique est relativement nouvelle en Russie où les études qualitatives dans le domaine de la gestion sont rares. Cette état de fait a été confirmée lors du premier atelier *EIBA – Eastern Europe*⁴¹ qui s'est déroulé à Budapest en octobre 2016⁴². Les doctorants présents y ont déclaré regretter l'hégémonie des approches quantitatives et la suprématie des outils statistiques sur le contenu, dans l'évaluation des travaux.

Aucun des interlocuteurs russes que nous avons interviewés, n'avait été sollicité auparavant pour participer à une recherche universitaire. Comme pour Nguyen (2015) au Viet Nam, nous sommes convaincu que la nouveauté de l'approche a entravé la prise de rendez-vous. Nous n'avons pas pu tester la perception que nos interlocuteurs ont des chercheurs mais nous ne pensons pas qu'elle soit aussi positive en Russie que ce que Nguyen (Ibid) décrit dans sa thèse. Le passage brutal au capitalisme a en effet mis en avant une nouvelle classe d'hommes d'affaires qui n'étaient pas passée par les meilleurs écoles du pays.

Le manque de crédibilité de notre approche est ressorti lors des entretiens. Les premiers échanges ont montré que nos interlocuteurs avaient du mal à comprendre l'utilité de notre démarche, plus concrètement, ils ne semblaient pas pouvoir faire le lien entre la recherche universitaire et l'univers industriel. En nous référant au cas particulier que nous analysons, nous avons insisté sur l'importance de bien comprendre les erreurs qui avait été faites pour aider étudiants et professionnels occidentaux à mettre en place des coopérations plus fructueuses avec leurs homologues russes. Ce dernier argument a toujours été reçu avec grand intérêt, confirmant l'importance que les hommes d'affaires russes accordent à la poursuite des coopérations internationales en dépit des difficultés géopolitiques.

⁴¹ Atelier organisé conjointement par EIBA (*European International Business Authority*) et la *Corvinus University* de Budapest le 12 octobre 2016

4.4.2. *La prise de contact*

En dehors du cas des interlocuteurs de Carseat, il a toujours été nécessaire de mentionner une référence pour obtenir un entretien, de manière indifférenciée du côté russe ou occidental. Le processus était cependant plus simple avec les Européens. Une fois les bons interlocuteurs identifiés, nous les contactions par courriel et il nous répondaient par écrit, acceptant ou refusant une prise de rendez-vous. Du côté russe, la nécessité d'être recommandé était beaucoup plus importante, nous contraignant le plus souvent à utiliser le processus mentionné par Muratbetova-Turon (2011, p. 1725) dans sa thèse, qu'elle nomme « méthode de la boule de neige » : lors d'un entretien, elle demandait à la personne interviewée le nom de personnes connues à contacter de sa part.

Cependant, si l'importance d'être mis en contact est un phénomène connu (Gilbert, 1997 ; Grachev et al, 2008, p. 810), il faut comprendre que l'approche est différente de ce que nous connaissons en France. Dans notre approche du terrain russe, la mention d'un nom de contact a rarement été suffisante pour avoir une première réponse. Il a souvent fallu adresser un mail trois ou quatre fois à la même personne pour avoir une réaction.⁴³ Parfois, nous avons demandé à notre contact d'ouvrir la voie en prévenant à l'avance les interlocuteurs cibles. Mais c'est souvent le fait d'avoir obtenu un numéro de portable de nos interlocuteurs potentiels qui a changé les choses⁴⁴. Cette information devient un passe-partout car elle permet de relancer le contact cible par sms ou en direct, après avoir adressé un mail. Il faut retenir qu'ici aussi il faut souvent insister. Car même si plusieurs fournisseurs russes proposent un système de messagerie, peu de Russes utilisent ce service, préférant le contact direct. Dans le monde des affaires, les Russes ne sont jamais surpris de recevoir des appels de personnes qu'ils ne connaissent pas. Le fait que vous soyez en possession de leur numéro de téléphone est déjà pour eux le signe de votre efficacité !⁴⁵ Un des cas les plus difficiles a été le contact du second partenaire puisqu'il a pris plus d'une année. La première tentative avec un mail très détaillé et un appel au siège de la société n'a pas abouti, même lorsque nous avons fait appel à une de nos étudiantes russes pour préparer le terrain. Car les assistantes russes sont d'une très grande efficacité, défendant sans hésitation l'intimité de leur supérieur hiérarchique ! Nous avons fini

⁴³ Insistance mais de manière polie – nous renvoyions le mail en indiquant qu'il n'avait apparemment pas été reçu.

⁴⁴ Dans certains cas, une fois identifiée l'intention positive de l'interlocuteur, il a fallu plusieurs allers-retours par mail pour obtenir le « fameux » numéro de portable !

⁴⁵ Nous remarquerons d'ailleurs à ce sujet des allers-retours de courriels avec nos interlocuteurs russes : le numéro de téléphone devait être demandé de manière directe au troisième ou au quatrième courriel. Il ne semblait ne jamais être donné de manière automatique.

par demander à l'ancienne responsable de filiale de l'entreprise analysée d'intervenir et d'organiser un entretien en commun.

4.4.3. La concrétisation de l'entretien

Une fois votre interlocuteur prêt à vous rencontrer, il faudra faire preuve de beaucoup d'ingéniosité pour organiser la rencontre, si vous n'habitez pas sur place et si vous ne restez en Russie qu'un nombre limité de jours ! Car si un engagement par mail ou par téléphone dénote une intention positive, ça n'est souvent pas suffisant pour garantir un rendez-vous. Nous noterons en particulier que nous n'avons jamais réussi à obtenir de date précise plusieurs semaines à l'avance, les responsables russes ayant beaucoup de mal à programmer leurs activités à long terme. Nous avons en général obtenu une date potentielle, à confirmer une fois sur place (idéalement par téléphone). Mais la Russie étant un grand pays, où l'on bouge beaucoup, il se peut que le jour ou la semaine convenus, le responsable avec lequel vous êtes en contact soit obligé de se rendre à Nijni-Novgorod pour un problème commercial ou technique !⁴⁶ Enfin, il est essentiel d'effectuer un appel de confirmation le jour du rendez-vous, souvent pour valider (ou même définir) l'heure et le lieu exacts de l'entretien. Car les interviews peuvent se dérouler en de très nombreux endroits, rarement au bureau. Ils peuvent aussi avoir lieu à des moments inhabituels de la semaine, un dimanche après-midi ou dans la nuit. Cette situation s'explique peut-être d'abord par la complexité des mesures de sécurité, notamment sur les sites de production.⁴⁷ Nous pouvons par ailleurs imaginer que certains responsables aient souhaité faire la distinction entre leur travail habituel et un entretien n'entrant pas dans cette catégorie. Mais surtout, la configuration spécifique du pays, amène les Russes à se déplacer plus souvent et de manière différente de ce que l'on observe en Europe centrale et occidentale. Dans un des entretiens, le responsable du développement de l'entreprise analysée a mentionné un rendez-vous avec un partenaire potentiel, qui a eu lieu dans une ville de province à 1 heure du matin, juste avant de prendre un avion pour rentrer à Moscou.

⁴⁶ Nous avons vécu cette situation plusieurs fois, notamment lorsque nous nous sommes rendu à Togliatti : deux personnes que nous souhaitions rencontrer étaient obligées de se rendre à Moscou. Si les déplacements sont aussi fréquents en France, il y a sans doute plus de voyages d'une journée alors que ceux-ci sont certainement moins fréquents, moins rentables en Russie

⁴⁷ Dans le cas d'un entretien réalisé à Togliatti (Avtovaz), la responsable et son adjoint m'ont donné rendez-vous dans le bar d'un centre commercial. Ils ont quand-même pris la peine, par la suite, de me faire faire un tour externe de l'entreprise, pour me faire saisir l'étendue de la société et sa complexité. Nous n'avons été accueilli qu'une seule fois sur un site de production, à l'initiative d'un responsable croate. L'admission sur les lieux a été assez complexe, prenant plus d'une vingtaine de minutes. Nous avons eu l'impression ici que le service de sécurité agissait comme une sorte de « pouvoir parallèle » qui imposait son rythme et sa logique au responsable non-russe.

Si nous revenons à notre cas personnel, nous n'avons réalisé que trois entretiens avec des interlocuteurs russes à leur bureau. Dans la majorité des cas, les interviews se sont déroulées dans un café près d'une station de métro (Moscou), dans un centre commercial (Togliatti), à l'aéroport ou dans un hôtel. Si le lieu était sans doute plus accessible et plus facile à trouver qu'une unité de production, l'environnement n'était pas toujours le plus adapté (cf. musique en bruit de fond, difficulté à prendre des notes, etc.). De la même façon, nous mentionnerons que la majeure partie des entretiens a eu lieu en fin de journée, en soirée ou le week-end.

Dans le cas des Occidentaux rencontrés en Russie, nous remarquerons que si les lieux de rendez-vous et les horaires étaient plus « conventionnels » (selon notre perception occidentale), deux interlocuteurs français, expatriés en Russie depuis un certain nombre d'années, ont fonctionné selon le modèle que nous avons décrit plus haut avec dans un cas, un entretien à confirmer par téléphone (sur deux numéros de portables différents) en fin de journée qui s'est déroulé dans le hall d'un hôtel et dans l'autre, une rencontre dans un café près d'une station de métro.

Enfin, nous mentionnerons qu'il est assez fréquent en Russie d'utiliser les cafés ou les restaurants comme des lieux de travail et de rencontres professionnelles. À Moscou et dans plusieurs villes de province, les infrastructures hôtelières ont d'ailleurs été conçues pour permettre cette activité : réseau wifi très efficace, horaires étendus, espace disponible, salles privées, etc. Personne ne sera étonné de voir en Russie des hommes d'affaires rédiger des rapports ou appeler des clients depuis un café ! Ceci fait partie des habitudes⁴⁸. La musique est peut-être là pour créer un certain anonymat autour des discussions. Nous avons nous-même pris un certain plaisir à fonctionner « à la russe ». La plupart des confirmations de rendez-vous ou des relances ont été prises depuis un café. La solution la plus simple était souvent pour nous de nous déplacer le plus tôt possible dans le quartier convenu pour le rendez-vous et de nous installer dans un café où nous pouvions travailler à notre guise en attendant la confirmation de l'entretien. Cette situation nous a par ailleurs offert la possibilité d'observer certains aspects très intéressants de la manière de faire des affaires en Russie.

4.4.4. *Le déroulement des entretiens*

Si nous n'avons pas remarqué de différences fondamentales dans le déroulement des entretiens réalisés avec des Occidentaux et ceux relatifs aux Russes travaillant dans des

⁴⁸ Lors d'autres déplacements en Russie, il nous est arrivé de nous installer dans le hall d'un immeuble ou d'autres lieux plus insolites pour travailler ou téléphoner à nos contacts-cibles sans que cela semble étonner qui que ce soit.

structures occidentales, il n'en va pas de même pour les autres Russes, sans que nous soyons certains d'en connaître la vraie raison. Nous remarquerons en particulier que le démarrage des entretiens nous a souvent semblé plus long. Nous supposons que la plupart des interlocuteurs rencontrés avaient du mal à appréhender l'objectif de l'interview ou qu'ils ne comprenaient pas quel pouvait être leur apport. De manière intuitive, il nous a semblé important de donner en début d'entretien, plus d'informations personnelles : un résumé de notre parcours, le lien avec la société analysée, l'objectif final du travail, etc. Cette attitude rejoint celle de Weaver (2011) qui a écrit un des rares articles traitant de l'approche à adopter lorsque l'on utilise des méthodes de recherche en Russie. Le chercheur attribue la plus grande méfiance des Russes à un certain nombre de facteurs. Selon lui, les Russes ont tout d'abord une moins grande habitude de l'utilisation des méthodes de recherche qu'aux USA, son pays d'origine. Ensuite, l'obligation à l'époque soviétique de répondre à plusieurs questionnaires standardisés (Shlapentokh, 1989, 1985 dans Weaver, 2011, p. 147) a souvent entraîné des doutes sur la démarche et sur la transcription réaliste des résultats. Enfin, une attitude trop réservée du chercheur peut créer des doutes sur sa conviction personnelle et sur l'intérêt de la démarche (cf. opposition entre institutionnel et personnel). Weaver conseille d'oublier l'attitude neutre conseillée aux enquêteurs américains pour se montrer beaucoup plus impliqué, en essayant de transformer l'entretien entre l'enquêteur et l'interviewé en un véritable échange.

Le démarrage plus long que nous avons connu pour de nombreux entretiens conduits avec des Russes, répondait certainement à la nécessité de créer la confiance. Comme dans le cas des entretiens menés au Viet Nam (Nguyen, 2015), ce rituel est fondamental, tout en n'étant pas suffisant en Russie. À la différence des Vietnamiens, nos interlocuteurs russes ne semblaient pas prêts à s'épancher naturellement dans de nombreux détails en cas de questionnement « non soutenu ». Une question aussi simple que « Pourriez-vous m'indiquer comment selon vous, les choses se sont déroulées ? » semblait entraîner l'étonnement, comme si la personne ne comprenait pas pourquoi on lui posait cette question. Il était alors nécessaire « d'amorcer » la discussion par quelques remarques d'ordre personnel sur la situation dont nous voulions parler, comme : « Oui, j'ai été moi-même étonné de voir, etc... ». Même si l'on peut craindre que cette intervention subjective du chercheur ne vienne créer un biais, elle a toujours été nécessaire. Car nous avons toujours eu l'impression que l'interlocuteur interrogé avait besoin de ressentir que la personne qui l'interrogeait était véritablement intéressée par le problème et qu'elle était personnellement impliquée dans la compréhension de ce qui s'était passé. Nous ferons ici le lien avec ce que Fang Li indique dans sa thèse (2015) quand elle affirme que son appartenance à l'entreprise (sa qualité d'*insider*) l'a aidée à obtenir les

information qu'elle recherchait. Nous avons particulièrement retenu la citation d'une personne interviewée qui indique :

Parce que nous avons travaillé ensemble, traversé la privatisation, m'a confié une de mes enquêtes, je te dis ce que je pense. Si quelqu'un d'autre m'interrogeait, je lui répondrais : 'tout va bien, très bien, il n'existe aucun problème'. Qui voudrait parler de ces choses avec lui (un étranger) ? (Ibid, p. 7)

Dans le cas de l'échec analysé, les diverses personnes savaient que nous avions personnellement été impliqué dans le projet, lors du démarrage. Nous pourrions donc bien jouer notre rôle *d'insider*. Pour le groupe de référence, il nous par contre a semblé important de donner des « gages » de notre connaissance du secteur. La phase préliminaire nous a souvent semblé être un examen de passage obligatoire !⁴⁹

Si la confiance a été acquise, il est important de « maintenir » l'effort avec l'interlocuteur interrogé en posant des questions plus nombreuses qu'il ne l'aurait été nécessaire avec les Occidentaux et en décomposant les thématiques. L'absence de cette pratique, lorsque le questionnement est moins soutenu, explique sans doute pourquoi certains entretiens (les deux premiers) ont été plus courts. Mais il est aussi possible que cela tienne à une façon différente d'aborder les problématiques. Nous avons en particulier ressenti des différences dans la manière d'appréhender le passé que nous ne sommes pas encore en mesure d'analyser. Notre sentiment personnel est que, face à un échec et à un moment difficile, nos interlocuteurs russes ont plus de mal à parler des aspects négatifs, se concentrant sur l'enseignement apporté par l'expérience et sur ce que cela leur a apporté de positif, comme si ce qui n'avait pas marché ne valait pas qu'on s'y intéresse.⁵⁰ Dans certains cas, nous avons dû plusieurs fois répéter notre question « Vous rappelez-vous de situations difficiles dans les relations avec vos partenaires » pour recueillir en fin de compte, très peu d'éléments intéressants.

Par ailleurs, il nous a semblé qu'une fois lancés, nos interlocuteurs russes étaient capables d'exprimer leurs sentiments mais que ceux-ci le faisaient généralement avec très peu de détails, de manière assez percutante. Nous avons ainsi été étonné de la façon directe dont les partenaires (et leur employés) nous ont indiqué, sans détour, que les Occidentaux ne les avaient

⁴⁹ Sans doute en raison d'un rythme assez particulier : Les personnes ont toujours été peu loquaces au démarrage . Le rythme s'accélérait seulement une fois la phase préalable passée. « L'amorçage » consistait à s'impliquer personnellement et à obliger l'autre à s'impliquer.

⁵⁰ Nous avons remarqué récemment une attitude similaire lors d'un échange de sms avec un des interlocuteurs russes. Quand nous lui avons posé une question sur ses difficultés professionnelles lors de l'année passée, elle a donné très peu de détails mais elle nous a très vite écrit «*But I am sure that after one year all will be recovered because the bottom has been passed.* »

pas écoutés. Ces affirmations ont toujours été faites de manière brève mais précise, comme autant de flèches acerbes et percutantes. Nous avons l'impression que des Occidentaux n'auraient jamais dit les choses de cette manière !

Nous mentionnerons à titre anecdotique avoir utilisé plusieurs fois la tradition russe du « petit cadeau », notamment pour la personne qui avait servi d'intermédiaire. Nous avons observé que cette attention a toujours été accueillie de manière positive, peut-être parce qu'elle confirmait notre connaissance des habitudes locales. Dans un cas particulier, l'entretien avec le second partenaire, celui-ci a été suivi par une discussion - réflexion sur la stratégie utilisée pour attaquer le marché européen, dans une tradition d'échange de faveurs qui rappelle la théorie du don et contredon (Mauss, 1925).

Nous noterons enfin que les problèmes géopolitiques se sont insinués au sein des derniers entretiens, réalisés en 2015. Certaines personnes rencontrées ont parfois souhaité savoir comment nous nous positionnions par rapport aux sanctions européennes. D'autres, en ont profité pour exprimer leur point de vue (les bons aspects des sanctions en opposition au désir d'être plus proche des Européens). Cette remarque confirme notre vision personnelle de l'importance de savoir bien maîtriser son rapport à l'environnement politique dans le cas des relations d'affaires avec la Russie.

4.5. Autres éléments d'observation

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les entretiens avec les membres de l'entreprise encore en fonction, se sont déroulés au siège allemand. Ce fut pour nous l'occasion d'observer l'organisation de l'entreprise et les relations entre les employés. Si les échanges entre collègues sont marqués par une très grande civilité, les échanges sur des sujets non professionnels sont peu fréquents et ne se déroulent pas dans les parties communes (hall d'entrée, salle à manger communs, etc.). À la différence de ce qui se passe en France, on ne se prête pas au rituel des salutations au moment de l'arrivée ou du départ. L'environnement général des bureaux dénote une atmosphère où la tâche prime sur la relation. Nous avons remarqué, par ailleurs, une organisation particulière de l'espace : l'équipe de direction est localisée sur une zone bien délimitée, dans des bureaux relativement grands, certaines « fonctions support » se trouvent au même étage mais dans une autre zone alors que les fonctions opérationnelles se trouvent à un autre étage. Par ailleurs, l'entreprise nous a demandé en 2003 de mettre en place un dispositif pour faciliter les échanges entre les membres du personnel et la Direction et les employés, après une période difficile qui a vu de nombreuses restructurations et le développement d'un

sentiment d'insécurité. Ce séminaire qui concernait près de quatre-vingt responsables, a confirmé notre perception qu'il n'existait pas de mécanisme informel favorisant les discussions. Cette action a tout-de-même démontré la grande volonté d'ouverture des équipes de direction qui ont accepté sans problème la mise en place d'un processus créé pour l'occasion. Il s'agissait d'une adresse mail anonyme où les employés pouvaient adresser toutes les questions qu'ils souhaitaient poser. Un groupe de responsables a été mis en place pour sélectionner les questions et les poser au comité de direction lors de la réunion annuelle. Cet exemple dénote une certaine transparence que l'on retrouve dans la façon dont les rapports annuels sont conçus ou dans la manière dont les responsables ont transmis certaines informations sensibles à leurs partenaires russes.

*

* *

Section 5. Le traitement des données

Le corpus que nous avons constitué représente près de 800 pages comprenant la retranscription exhaustive des entretiens, divers rapports d'étonnement, des rapports de réunions rédigés lors de la phase de préparation ainsi que des informations provenant de revues ou des sites internet des sociétés. Cette section présentera la manière dont ce matériau a été traité afin d'en induire des résultats. Nous évoquerons dans un premier temps les contraintes auxquelles nous avons fait face, suivies d'une description de la méthode itérative inductive que nous avons utilisée ainsi que la grille de codage initiale.

5.1. Une démarche interprétativiste et compréhensive

De la même manière que nous avons expliqué la façon dont nous avons recueilli des données, nous expliquerons dans cette section comment nos données ont été exploitées, en raison notamment de notre démarche compréhensive et interprétativiste qui entraîne certaines obligations (Avenier et Thomas, 2012 ; Sandberg, 2005a). Une démarche interprétativiste ne peut être validée que si l'on veille à respecter trois dimensions dans l'analyse des données : identifier les contradictions et tensions dans le matériau empirique, être conscient des biais interprétatifs liés à notre situation de chercheur et de partie prenante, et enfin être capable d'analyser l'intégralité des données sans simplification ou oubli. Nous avons spécialement conscience des biais que nous introduisons, non seulement par la démarche de recherche, mais aussi parce que nous connaissions un certain nombre d'interlocuteurs avant les entretiens et que nous avons ponctuellement fait partie de l'équipe projet en tant qu'intervenant externe. Si cette situation nous a permis d'obtenir hors entretiens certaines informations relativement confidentielles, elle peut nous amener à simplifier l'analyse et nous précipiter sur certaines préconceptions.

Pour éviter ces méprises, nous observerons une série de règles. Tout d'abord, le but de la revue de littérature a été d'identifier tous les facteurs d'influence ayant pu jouer un rôle dans l'échec, en évitant de nous limiter à ce qui nous aurait semblé plausible. La lecture des informations scientifiques s'est faite de la façon la plus neutre et distanciée possible, dans un travail de description sans interprétation pour instaurer une distance entre les données scientifiques et le chercheur impliqué que nous sommes (Dumez, 2013 ; Durkheim, 2010).

Par ailleurs, le fait d'avoir intégré dans un groupe de référence, un certain nombre de cas d'implantations réussies, nous permettra d'avoir un autre regard sur les difficultés rencontrées par les responsables du cas d'échec qui est au centre de notre recherche, confirmant

ou infirmant leur approche. Enfin, notre connaissance du secteur automobile devrait éviter de mauvaises compréhensions de certains problèmes.

5.2. Une analyse inductive

Nous avons expliqué plus haut que notre approche inductive passait par la production *a priori* d'une grille d'analyse indicatrice issue de notre revue de littérature (Bernard, 2006). Comme nous l'avons expliqué, c'est selon nous une manière d'éviter certains oublis. Nous nous proposons donc de coder dans un premier temps nos données sur le logiciel Nvivo, selon cette grille d'analyse et de procéder par la suite à une réorganisation des informations : créer de nouvelles catégories chaque fois que ceci nous semblera nécessaire ou en supprimer si les informations disponibles ne sont pas suffisamment pertinentes. Nous relierons ce travail à un mouvement d'aller-retour vers la littérature qui nous permettra chaque fois de faire le lien avec la théorie existante.

Si nous sommes conscient du risque inhérent au codage *a priori* qui peut bloquer la créativité (Mouricou et Garreau, 2015), nous considérons que c'est la méthode qui est la mieux adaptée à notre question de recherche qui cherche à comprendre les raisons de l'échec. Cette exigence nous impose de balayer le plus grand nombre d'explications possibles (facteurs d'influence). Pour éviter les risques liés à cette approche, nous chercherons à analyser et mettre en avant l'ensemble des éléments qui auront émergé et qui nous amèneront à modifier les catégories ou l'organisation même de notre grille. Notre démarche abductive (combinant des phases inductives et déductives) nous obligera à distinguer de manière précise les éléments qui ont émergé du terrain de ceux qui sont issus de la littérature.

Par ailleurs, Nvivo permet de faire des analyses de fréquence lexicale. Il pourra être intéressant d'appliquer cette démarche pour distinguer le langage utilisé par les Russes et par celui des Occidentaux, éventuellement les différences entre les acteurs du cas d'échec de ceux du groupe de référence (situations de succès).

La grille d'analyse potentielle, à laquelle nous avons abouti suite à la revue de littérature, est présentée dans le tableau 19. Nous avons essayé chaque fois de faire le lien entre d'un côté les domaines et facteurs d'influence identifiés, et de l'autre les théories auxquels ils renvoient.

Tableau 19 - Grille d'analyse issue de la revue de littérature

Domaine	Facteurs d'influence (possibles)	Référence dans la littérature
<i>Processus d'internationalisation</i>	Perception et compréhension de la distance psychique avec le marché Expérience internationale Décision d'engagement relationnel Position dans le réseau Choix du mode d'entrée Processus choisi (type d'alliance stratégique)	Divers, notamment ((Evans et Bridson, 2005) Uppsala Model #2 (Johanson et Vahlne, 2009) Littérature sur les modes d'entrée (Sharma et Erramilli, 2004 ; Swoboda, Elsner et Olejnik, 2015a)
<i>Stratégie et politiques de l'entreprise</i>	Politique de partenariat Capacité d'investissement Relations commerciales Production en Russie Les expatriés	
<i>Le rôle des marchés</i>	Le marché automobile globalisée Le marché automobile russe L'environnement socio-politique et juridique Le marché du travail russe L'environnement financier	Facteurs d'influence sur le transfert de connaissances (Bresman, Birkinshaw et Nobel, 2010b) (Edwards et al, 2007)
<i>Micro-politiques et jeux des acteurs</i>	Les membres du Groupe Projet Le Board Les autres membres du siège L'intermédiaire russe Les autres employés russes Le Premier Partenaire Le Second Partenaire Le client (constructeur) Le concurrent	Littérature sur les relations entre les institutions et les individus Martinet, 1998). Littérature sur le jeu des acteurs et la micro-politique (Yukl, 2010 ; Yukl et Falbe, 1990)
<i>Le contexte institutionnel</i>	L'influence des maisons-mères (structure en co-entreprise) Les relations maisons-mères et local Culture institutionnelle	Divers Culture organisationnelle (Schein, 1996)
<i>Différences culturelles</i>	Hierarchie Gestion de l'incertitude Particularisme Autres variables caractéristiques Gestion du temps Confrontations identitaires Confiance et coopération Stratégies individuelles Clichés, relations à l'autre	Variables culturelles (Hofstede, 2003a ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2008a) Hall, 1990 Divers Divers (Camilleri, 1989, 1993 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008a)

5.3. L'analyse comparative

Lorsque l'on adopte une démarche comparative, il faut mettre en visibilité les ressemblances et les différences, les schémas récurrents ainsi que la distanciation nécessaire à l'objectivité de la recherche (Remaud, Schaub et Thireau, 2012). La méthodologie des sciences sociales conseille, quand on travaille sur une démarche comparative, de procéder à la réalisation de monographies pour chacun des cas étudiés (Beaud et Weber, 2003). Étant donné la situation particulière de notre population de référence, avec des cas pour lesquels nous n'avons eu parfois qu'un seul interlocuteur, nous éditerons des monographies relativement succinctes qui se limiteront à donner quelques chiffres clés de l'entreprise concernée ainsi qu'une reconstitution de l'histoire de l'entreprise en Russie.

Les divers articles traitant de comparaison de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2004) insistent sur l'importance d'une gestion méthodique des données. Dans notre analyse, les risques seront en grande partie limités par une définition très sélective des cas traités dans le groupe de référence : uniquement des entreprises du secteur automobile toujours présentes en Russie mais dont l'implantation (ou la réorganisation) ne remonte pas à plus de cinq années. Les exigences en termes de durée permettent de confirmer le succès de l'implantation tout en laissant la possibilité de retrouver des interlocuteurs qui pourront reconstituer le lancement. Il s'agit encore ici d'une donnée importante qui réduise nos contraintes d'ordonnancement (Musca, 2006) puisque nous ne nous intéressons qu'à une seule période. Les autres données que nous avons recueillies sur les divers cas traités (type d'activité et taille des effectifs) nous conduisent à une typologie que nous présentons dans l'encadré 9..

Encadré 9 – Typologie des cas analysés

Sous-traitants de Rang 1	Sous-traitants de Rang 2
Faurecia - Lear Corporation	Carseat - AB Plastik - Éternit
Constructeur Lancement	Constructeur Activité Achats
PSA – Renault / Avtovaz – Avtovaz France	Volkswagen - Renault

Notre travail d'analyse consistera essentiellement à comparer le déroulement (Garreau, 2015) du lancement dans les divers cas étudiés en tenant compte de la typologie que nous avons constituée.

*

* *

Chapitre 3 - Analyse des données

Закон что дышло - как повернёшь, так и вышло
La loi est comme le timon d'un charriot, elle prend
toujours la direction qu'on lui donne
(Proverbe russe)

Notre plan de recherche nous a conduit à choisir comme stratégie d'investigation l'étude de cas « instrumentale » (Stake, 1994) qui se présente aussi comme l'étude exploratoire d'un cas unique (Yin, 1981), complétée par des informations provenant de cas analogues susceptibles de fournir des exemples de similarités ou de disparités (groupe de référence). Cette position a été dictée par le désir de reconstituer la réalité du cas étudié dans sa complexité, en montrant ses intrications (Gombault, 2003, p. 33). Elle nous amène à privilégier une analyse minutieuse incluant un grand nombre de verbatim ainsi qu'une indication chronologique.⁵¹

*

* *

⁵¹ Le numéro figurant après Iw0 fournit une indication sur le moment / la forme d'entretien : 0 au cours de la phase préparatoire, 1 pour les premiers entretiens ou entretiens uniques, 2 et 3 pour les entretiens / discussion.

Section 1. Identification et évaluation des divers facteurs d'influences isolés

Что написано пером -- не вырубить топором

*[Ce qui a été écrit par un stylo, ne peut être enlevé par une hache]
N'écrivez jamais, ce que vous n'auriez pas le courage de
signer
(Proverbe russe)*

Les deux premières sections reprennent les diverses informations produites pour identifier les facteurs qui ont influencé l'évolution et le devenir du projet, et qui ont ainsi conduit à son échec. L'examen, l'analyse et la réorganisation des données (Yin, 1990) nous a amené à faire évoluer les champs thématiques de notre grille d'analyse de départ. Le document d'entrée auquel nous avons abouti figure dans le tableau 20. Les informations retenues et interprétées ont eu un effet direct sur le déroulement de l'histoire et sur les choix réalisés. La section suivante cherche à reconstituer la perception qu'ont les divers acteurs sur les raisons fondamentales expliquant l'échec étudié, la façon dont ils ont vécu le projet et l'enseignement qu'ils en ont tiré. Une quatrième section se concentre sur la rencontre entre les diverses cultures et les différents acteurs, sur l'intercompréhension et les malentendus éventuels, ainsi que sur la façon dont la jonction entre les différents acteurs s'est déroulée. Enfin, la cinquième section contient diverses conclusions ainsi que le début d'une discussion, les limites et les suggestions.

À l'intérieur des Section 1 et 2, chaque champ thématique sera organisé en catégories et sous-catégories qui mentionneront d'abord la position des Occidentaux (les responsables et employés de l'entreprise analysée), suivie par celle des interlocuteurs russes si c'est justifié. Chaque fois que cela sera possible, nous essaierons par ailleurs d'intégrer en fin de sous-partie, des informations provenant de nos études de cas analogues (groupe de référence). De la même manière, nous renverrons à la littérature existante au cours de l'analyse ou en fin de paragraphe. Enfin, l'analyse d'un champ thématique sera suivie d'un tableau synthétique qui montrera l'effet déduit des divers facteurs et les interactions entre différents paramètres.

Nous avons organisé les informations dans deux sections différentes parce qu'il s'agit de facteurs d'influence distincts dans le mode de fonctionnement. Dans le premier cas, nous avons des facteurs « isolés » susceptibles d'avoir un effet direct sur le déroulement du projet. Dans le second cas, l'effet réel découle de l'interaction entre deux groupes d'individus

différents, en tant que conséquence d'incompréhensions ou de décalages dus à des différences culturelles.

Tableau 20 - Facteurs d'influence : champs thématiques retenus

Processus d'internationalisation	L'expérience de l'international	Exemples concrets d'expériences internationales. La façon dont elles sont énumérées, évaluées et répliquées. Capacité à créer et utiliser des réseaux pour récupérer des informations et identifier des potentiels d'expansion.
	Image de la Russie et perception générale de l'interculturel	Éléments sur la manière dont le pays-cible est perçu. Prise de conscience de la distance psychique et / ou différences interculturelles avec le marché cible.
	Choix du mode d'entrées et modèles retenus	Mode d'entrées choisi. Systèmes mis en place ou souhaités.
	Processus décisionnaires en situation d'internationalisation	Façon dont les risques ont été perçus, appréciés et gérés. Processus amenant à la décision d'internationaliser.
Stratégie et politiques d'entreprise	L'expansion commerciale	Stratégie et politiques d'expansion de l'entreprise.
	La capacité d'investissement	Capacité financière et manière dont les thématiques financières sont gérées.
	La politique commerciale	Façon de gérer les relations commerciales avec ses clients.
	Les relations avec les constructeurs automobiles	Façon dont les relations avec les clients constructeurs automobiles sont gérées, notamment avec le constructeur principal pour qui a été lancé le projet d'implantation en Russie.
	La politique partenariale	Façon dont les relations avec les partenaires est organisée, règles et norme de fonctionnement.
	La politique d'expatriation	Façon dont le personnel est préparé ou délégué à l'étranger.
	Gestion de la qualité et de la production	Système mis en place par l'entreprise pour assurer le transfert de technologie et assurer une production répondant aux normes du constructeur.
	Actions prises pour réduire les écarts avec le marché-cible	Tous exemples de dispositifs conçus par l'Equipe Projet pour faciliter la compréhension et les échanges avec le contexte du pays-cible. Il peut avoir été mis en œuvre ou pas.
Le rôle des marchés	Le marché automobile européen	Toutes informations sur le secteur automobile globalisé, ses règles de fonctionnement et son expansion.
	Le marché automobile russe	Spécificités relatives au marché automobile russe.
	L'environnement socio-économique et juridique	Spécificités du contexte russe, l'environnement dans lequel l'entreprise occidentale devait se mouvoir.
	Les marchés financiers	Toutes informations relatives à la crise qui a démarré en 2008.
	Le marché du travail russe	Spécificités du contexte de travail russe (recrutement, coût des personnel, formation, etc.) dans lequel l'entreprise occidentale devait se mouvoir.
Jeux des acteurs et micro-politique	La direction	Direction du Holding, Comité de Direction ?
	Les membres du Groupe Projet	Groupe projet et personnel nommé par le groupe projet.
	Les employés russes	Employés russes recrutés par l'entreprise occidentale.
	Les partenaires russes	Partenaires pressentis ou effectifs.
Différences organisationnelles et institutionnelles	Effet et contraintes de la co-entreprise	Éléments d'influence liés à la structure juridique de co-entreprise et ses conséquences concrètes.
	La proximité des maisons-mères	Éléments dénotant la présence de mécanisme de contrôle ou d'influence des maisons-mères sur la co-entreprise.
	Culture organisationnelle	Artefacts, valeurs, comportements caractéristiques de la co-entreprise.
	Schéma organisationnel Union Européenne vs Russie	L'organisation formelle est informelle des relations entre les divers acteurs du projet.
Les différences culturelles	L'importance du relationnel	Éléments montrant comment le relationnel est perçu et vécu. Analyse du fonctionnement de chaque groupe par rapport à cette caractéristique. Utilisation du <i>blat</i> .
	La temporalité	Perception de l'univers temporel, notamment la tendance ou pas à fonctionner dans le court ou long terme.
	Contrôler l'incertitude	Réaction des divers groupes par rapport à l'incertitude et la manière de l'aborder.
	Les relations hiérarchiques	Relations hiérarchiques au sein des équipes. Projection sur les relations entre partenaires.
	L'expression du pouvoir dans les affaires	Élément sur les relations de pouvoir au sein de l'entreprise et entre collègues et partenaire. Description de la manière dont elles s'organisent.
	Standardisation et particularisme	Éléments montrant la tendance de chaque groupe par rapport à la standardisation et / ou l'acceptation des spécificités locales.
	Les bases différentes de la confiance	Description de la manière dont la confiance se met en place et comment elle peut être menacée.
	Professionnels russes traditionnels versus occidentalisés	Différence d'approche et de perception des problèmes entre groupes russes travaillant dans des entreprises traditionnelles et ceux travaillant dans des entreprises occidentales. Relations entre ces groupes.

1.1. Processus d'internationalisation

Ce premier paragraphe concerne les caractéristiques, attitudes ou actions préliminaires au lancement du projet ou plus exactement à la « rencontre véritable » de l'entreprise avec le nouveau marché. Il cherche à identifier l'ensemble des facteurs qui ont pu influencer sur la manière dont la société Carseat a abordé le projet, comment elle a défini les moyens à élaborer et quels ont été les principes décisionnaires mis en œuvre.

Lors de notre analyse du modèle d'Uppsala, nous avons vu que Johanson et Vahlse insistent sur le fait que les entreprises qui souhaitent internationaliser leurs activités adoptaient une approche processuelle (par étape) fondée sur l'utilisation d'informations recueillies sur le marché-cible et sur l'expérience acquise à l'international lors de pratiques précédentes (Johanson et Vahlne, 1977). Ce modèle, tout comme le « modèle d'innovation » mis en œuvre par Bilkey et Tesar (1977), repose sur une dynamique d'engagement à l'international fondé sur l'apprentissage. L'obstacle majeur à l'acquisition d'informations sur le marché-cible est la « distance psychique » qui la sépare du marché d'origine, concept qui couvre un nombre important de facteurs tels que les différences de langues, de pratiques managériales et de cultures industrielles ou encore le niveau d'instruction. Si ces modèles présentent un véritable cycle d'apprentissage des entreprises à l'international, la seconde version du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2009), insiste plus particulièrement sur l'importance des réseaux relationnels, perçus comme fondamentaux pour assurer le développement d'opportunités sur le marché-cible.

*

* *

1.1.1. L'expérience de l'international

Une entreprise qui évolue à l'international bâtit chaque nouveau projet sur l'expérience et le savoir accumulés au quotidien, tout en développant au sein de son réseau de nouvelles opportunités de connaissances plus particulièrement liées au marché-cible (Johanson et Vahlne, 2009, p. 1423-1425).

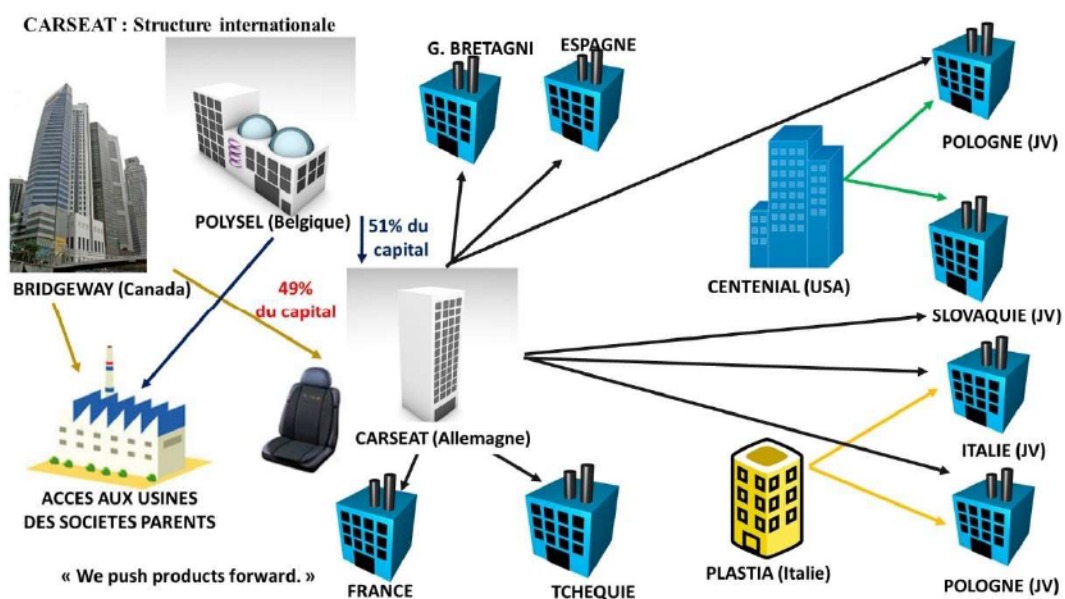
a. *Une société ancrée à l'international*

L'entreprise étudiée prend son fondement dans un contexte profondément international. Créée par une entreprise belge et une société canadienne, elle a été conçue pour répondre aux demandes de clients localisés en de nombreux pays. Sa multi-culturalité se manifeste au quotidien par la multiplicité des nationalités rencontrées lors du projet Russie : belge, française, allemande, australienne et canadienne. Pour ses employés, ses clients et ses fournisseurs, Carseat est une entreprise transnationale, en concordance avec les définitions habituellement utilisées, comme par exemple dans le Petit Robert : « *Une entreprise implantée dans plusieurs pays par le biais de filiales dont elle détient tout ou une partie du capital.* »⁵² ou le Larousse : « *Un groupe industriel, commercial ou financier dont les activités se répartissent entre divers États.* »⁵³ La figure 13 montre l'organisation de l'entreprise au démarrage du projet, notamment les filiales créées et les alliances stratégiques (joint-ventures) mises en œuvre avec d'autres groupes internationaux.

⁵² Dictionnaire « Petit Robert » 2009

⁵³ Le Petit Larousse de Poche, 2010

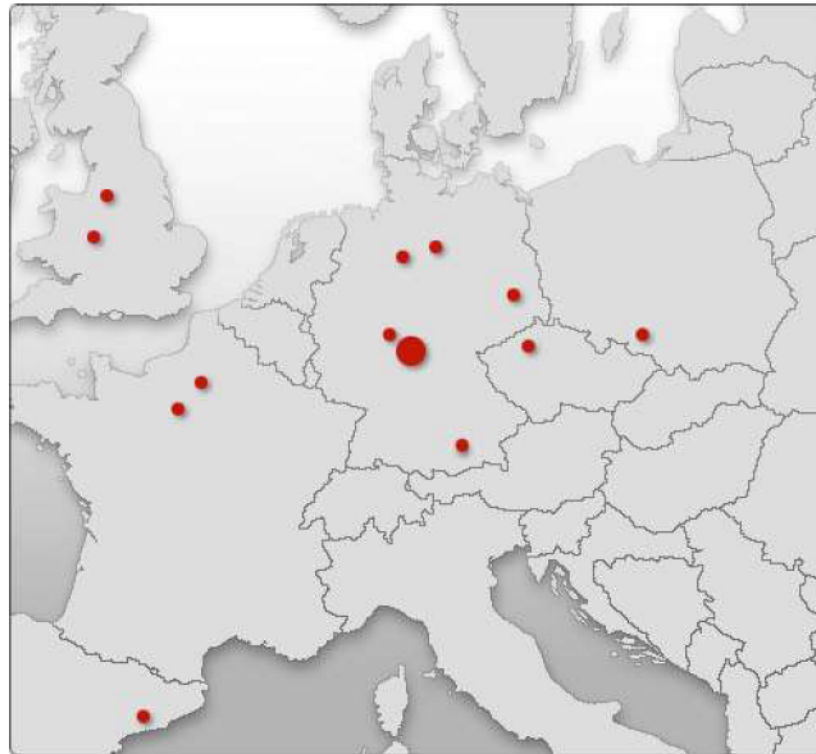
Figure 13 – Carseat : structure internationale de la co-entreprise



Du reste, les informations publiées sur le site officiel de l'entreprise⁵⁴ insistent sur la multitude de sites d'implantation (figure 14) ainsi que sur la variété de clients internationaux (encadré 10). La société met particulièrement en avant sa capacité à « être proche des utilisateurs de leurs produits quel que soit le lieu » (voir « la promesse » en encadré 11).

⁵⁴ Site internet, officiel et commercial de l'entreprise

Figure 14 – Carseat : implantations internationales de la co-entreprise



*

* *

Encadré 10 – Carseat : liste des clients internationaux

Alfa Romeo, Audi, Bentley, BMW, Citroen, DaimlerChrysler, EvoBus, Faurecia, Fiat, Ford, Honda, Intier Automotive, Jaguar, Johnson Controls, Lancia, Landrover, LEAR Corporation, Maserati, Nissan, Opel, Renault, Peugeot, Seat, Sitech, Skoda, Smart, Suzuki, T.S.Tech, Toyota, Volvo, VW (in alphabetical order).

*

* *

Encadré 11 – Carseat : promesse de l'entreprise au client

We are where you need us: locally. Whenever you need us, we are there; as we believe that a successful long-term cooperation refers to an immediate link to vicinity. This is why we are present almost all over Germany and Europe with 9 plants, 4 customers service centers and our headquarters. Furthermore, we are very well positioned anywhere in the world through our partnerships. This means wherever you need us, we are there – locally.

Pourtant, même si l'entreprise a toujours pris beaucoup de soin à cultiver son image internationale, les exemples mentionnés sortent rarement de ce que nous avons appelé un « cadre occidental »⁵⁵. Aujourd'hui encore, les nouveaux entrants, tels que la Pologne ou la République tchèque, ne sont pas représentés dans les fonctions centrales de l'entreprise. En réalité, l'environnement international de la société reproduit la dynamique du secteur automobile globalisé, tel qu'il était organisé à l'époque du projet, dans la continuité d'une intégration régionale recouvrant un processus de conquête ou d'appropriation des marchés émergents par les constructeurs nord-américains ou européens, et par leurs fournisseurs.

Par ailleurs, avant d'aller en Russie, Carseat n'était jamais intervenu hors du cadre relativement « protégé »⁵⁶ de l'Union européenne. Il s'agit d'un point essentiel qui a pu rendre les contraintes juridiques, douanières et financières que l'on rencontre en Russie, plus difficiles à gérer. Nous relierons cette remarque au commentaire du responsable juridique d'une filiale du groupe Avtovaz qui nous disait que les Français, habitués à travailler dans l'Union européenne, avaient tendance à oublier le fonctionnement de ce que lui-même appelait le « véritable export ».

⁵⁵ Voir Introduction et référence à Soulsby et Clark (2007, p. 1437). Nous remarquons par ailleurs que tout au long des entretiens, les personnes interviewées ont elles-mêmes utilisé ce terme chaque fois qu'elles devaient mettre en avant les différences qu'elles avaient avec les Russes. Du côté russe, on utilisait plus souvent le terme « européen ».

⁵⁶ Même si on utilise encore parfois le terme d'exportation dans le cas du commerce avec un pays de l'Union européenne, les organismes officiels insistent sur le fait que l'exportation concerne dorénavant « une vente de marchandise ... à une entreprise établie en dehors de l'Union européenne. ». Voir par exemple le site de la CCI de Paris <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/developpement-entreprise/droit-fiscal/regime-tva-echanges-biens-pays-hors-union-europeenne>

Responsable juridique – Filiale du Groupe Avtovaz

I have a very fresh example. It is a supplier European, who had his first experience of delivery in Russia. Because you have to fill in a lot of documents for the customs. And in this case, we even had to get in touch with the Federal Security Service. It is what you need to do when a computer type is imported for the first time into Russia. This supplier was very surprised. We helped him, told him everything that he had to do... I think that Europeans are no more used to customs. They have a common market in Europe and they forget how it is when you have to cross a border.

À l'intérieur même de l'Union européenne, la plupart des projets internationaux (Espagne, Slovaquie, Italie, Pologne) de l'entreprise se sont réalisés au travers de co-entreprises créées avec des partenaires occidentaux. Le projet tchèque a été la seule expérience spécifique et autonome de lancement sur un nouveau marché.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

The partnership [in Russia] had nothing to do with Poland. In Poland we were in partnership with [an American Group] for the foam. And that went very smoothly. It was something different because we were talking the same language and we were in fact implementing their plant with people from here. So, it was very good.

Ces informations nous amènent à penser que l'entreprise occidentale a maximisé son expérience internationale, sans doute de manière inconsciente. Parmi les personnes interviewées, le directeur du développement a été le seul, lors du bilan, à avoir posé le problème de la mauvaise appréciation de la pratique de l'international. Celui-ci considère d'ailleurs que la conviction partagée en interne que l'entreprise avait une expérience indéniable de l'international a laissé penser que l'arrivée en Russie serait facile.

Responsable du développement (Iw02)

Quand, on pense à [notre groupe, on se dit] [nous sommes une société] qui a installé des usines en République Tchèque, en Pologne... On connaît nous ! On a fait ! ... On a pensé : « On est capable de s'installer ailleurs ! » En fait on dit on est capable. [Cela veut dire qu'] on va faire pareil en Russie. Tout le monde a cru qu'on allait en Russie faire notre affaire comme cela, assez tranquillement. Alors que ça n'est pas pareil du tout pour des raisons fondamentales

b. La difficulté de capitaliser sur l'expérience passée

À aucun moment, les divers acteurs occidentaux du projet ne se sont posés de questions sur les différences qui pouvaient exister entre le projet Russe et les projets passés. Il n'y a pas eu de démarche construite cherchant à identifier les éléments d'expérience qui auraient pu être étendus au nouveau marché. Aucun document de la phase préparatoire, ne mentionne d'ailleurs

une telle préoccupation. Nous retrouvons ici un exemple du peu de conscience des décalages possibles dans la façon dont le *Business Plan* prévisionnel a été réalisé, à partir de données issues des sites polonais et espagnol.

Une grande partie des entretiens a mis en exergue l'expérience tchèque en la présentant comme le modèle à répliquer.

VP marketing (Iw01)

Nous avions en tête une belle expérience, celle de l'installation en République tchèque. Nous avons été la première société occidentale dans notre domaine, entre 1993 et 1999.

Pourtant, la situation rencontrée en République tchèque était loin d'être identique, notamment parce que, dans ce pays, le partenaire était issu du secteur automobile, ce qui n'était pas le cas en Russie. Les situations se distinguaient sur plusieurs autres paramètres tels que la taille : alors que le partenaire tchèque était un sous-traitant local d'une trentaine d'employés, la société Purfoam, premier partenaire potentiel russe, était une véritable multinationale qui produisait un volume de mousse polyuréthane très proche de celui de la maison-mère belge.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

Not the Czech partner. But [the Russian partners] were more used to do automotive because the Czech partner was already supplying Skoda, of course in the quality of the time. At least they knew a bit more automotive and they would not have said we stop now. I think it would have taken them a bit more to bring them so far.

Directeur du développement (Iw03)

Nous sommes allés chercher [ce partenaire], le plus gros producteur russe. Il réalisait à l'époque le même tonnage que l'ensemble [du Groupe Belge] en Europe occidentale. C'était un gros acteur du domaine ! Les quantités qu'il produisait en blocs de polyuréthane étaient énormes.

Dans le projet tchèque, le partenaire très vite dépassé par les exigences des constructeurs, s'est retiré du programme en revendant ses parts à l'entreprise occidentale. Lors du travail préparatoire, à aucun moment les responsables n'ont imaginé les conséquences d'une coopération avec une société de taille beaucoup plus importante qu'eux, notamment le fait que la société russe pourrait vouloir s'inscrire dans la durée, voire prendre le leadership du projet. Cette analyse aurait pu conduire le groupe projet à envisager d'autres approches. Ils auraient, par exemple, pu concevoir un véritable transfert d'expérience sur la manière de travailler avec les constructeurs automobiles, au-delà de simples préconisations techniques. Ou encore, orienter l'entreprise vers d'autres modes d'entrée.

Les deux responsables chargés du transfert technologique, sont les deux seules personnes qui ont mentionné s'être interrogées sur la manière d'utiliser leur expérience passée. Amenés tous deux à reproduire un processus qu'ils avaient déjà expérimentés, ils se sont demandés quel pouvait être le lien avec leur vécu polonais ou tchèque, et comment éviter de se laisser influencer par certains *a priori*.

Responsable process (Iw01)

I came to Poland for 2 years. I really had a little bit of a feeling for Slavic culture you can say.... Having worked in Poland, I came to expect surprises. When I came to Russia, it was not any different...I could expect that would be surprises coming up...[But] the feeling towards Russia in Poland I have to say, was quite negative...I do know why I had that perception of Russia but I had the perception that the people would be very cold. Yeah. Not so nice people to deal with. That was my feeling more than anything you could say...And I adapted to what I found.

Les faits montrent que l'ensemble de l'approche adoptée par ces deux responsables (ce type de préparation et d'autres caractéristiques que nous analyserons plus tard) a permis aux produits fabriqués en Russie d'être certifiés par le client constructeur.

c. *La constitution et l'extension du réseau autour du marché-cible de la Russie*

En fonction des situations, l'entreprise analysée négocie en direct avec les constructeurs automobiles (équipementier de rang 1) ou avec des sous-traitants fournisseurs de sièges automobiles (situation de rang 2). Comme nous le verrons dans le paragraphe consacré au marché automobile (1.3.1, p.207), Carseat se trouve dans une position intermédiaire. Le repositionnement continu du secteur impose à l'entreprise de s'internationaliser et de développer ses capacités d'innovation. Sans cette réactivité, elle risque d'être devancée par des entreprises ayant plus de moyens, ou même, de perdre les quelques liens directs qu'elle maintient avec les constructeurs automobiles.

Pendant la phase préliminaire, le directeur du développement a pris de nombreux contacts avec des sociétés du secteur, essentiellement, des entreprises occidentales installées en Russie. L'objectif de ces rencontres consistait essentiellement à identifier les partenaires potentiels mais aussi les équipements pouvant éventuellement être utilisés pour les premières fabrications. Ce responsable n'a pas contacté les constructeurs russes, considérés comme peu intéressants, ou l'administration locale avec qui il était sans doute difficile d'échanger, pour de simples problèmes de langue. De manière générale, la direction de la co-entreprise estimait que les contacts avec la fonction publique russe devaient être confiés au(x) partenaire(s). C'était d'ailleurs la raison principale pour laquelle l'entreprise souhaitait aborder le marché russe avec un associé.

Le tableau 21 dresse la liste de l'ensemble des contacts pris avec des entreprises russes pendant l'intégralité de l'époque du projet. Elle montre la diversité des intérêts des sociétés rencontrées selon leurs réseaux plus ou moins éloignés du domaine automobile ou encore de leurs capacités de production plus ou moins distantes du site de fabrication du client constructeur.

Tableau 21 - Liste des contacts avec des entreprises russes au cours du projet

Société	Période	Objectif	Intérêt du partenaire (Réseaux)	Résultat
Altex*	6-7 2008	Recherche de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> Automobile (marques russe et occidentales) Contact avec les autorités Équipement (mais site éloigné) 	Le propriétaire a brusquement été obligé de vendre sa société
Purfoam*	12 2007 / 12 2008	Recherche de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance du domaine des matières plastiques (fournisseurs de matières premières, institutions, etc.) Ouverture à l'international (pouvait faire office d'intermédiaire entre les deux univers) 	Désintérêt pour le projet en l'état par le PDG russe
Avtovaz Agregat	3 2008	Recherche de partenariat	<ul style="list-style-type: none"> Automobile russe Équipement (mais loin du lieu souhaité) Connaissance du domaine des matières plastiques 	Le discours des responsables russes n'a pas enclenché la confiance
Foamaksent*	<ul style="list-style-type: none"> 08-12 2008 2009 / 2012 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition Sous-traitance 	<ul style="list-style-type: none"> Équipement technique relativement proche du lieu souhaité Expérience en mousse de polyuréthane Contacts ponctuels avec les constructeurs russes 	Coopération interrompue par le partenaire russe pour désaccord sur prix d'acquisition
Altex*	2012	Recherche de partenariat (<i>solution alternative suite rupture Foamaksent</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Seule société capable de produire des pièces équivalentes En contact (négociation) avec le client 	Pas le bon niveau de contact. La personne rencontrée a quitté l'entreprise peu après la fin du Projet Russie.

Nota : le signe * indique que le nom a été changé

d. *L'expérience internationale des partenaires*

Les deux sociétés partenaires n'avaient pas le même degré d'expérience et de connaissance de l'international. La société que nous avons dénommée Foamaksent, est une société russe qui n'avait eu à l'époque du projet, aucun échange commercial ou technique avec des sociétés étrangères. D'ailleurs, personne au sein du comité de direction ne parlait de langue étrangère. Il s'agissait donc d'une véritable découverte de l'étranger qui peut expliquer certaines difficultés de compréhension. Comme indiqué dans le paragraphe précédent, les actionnaires de l'entreprise avaient quelques contacts dans le domaine automobile mais uniquement chez des constructeurs russes qui n'intéressaient pas la co-entreprise occidentale. Au cours de l'entretien, l'un des actionnaires de cette société russe a insisté sur l'apport positif de l'expérience qui leur a donné un nouveau regard sur l'organisation de la production et sur la qualité. Il est intéressant de remarquer que cette personne apprend actuellement l'anglais et que la société commence à exporter certains de ses produits dans l'Union européenne à partir d'un relais en Slovaquie. Même si elle s'est soldée par quelques pertes financières, la participation au projet Russie a permis à cette entreprise de s'ouvrir à l'international.

La société que nous avons dénommée Purfoam avait, quant à elle, au moment du projet, une filiale en Serbie et une en Turquie. Lors de l'entretien, près de deux années après la fin du projet, ces filiales venaient d'être fermées parce qu'elles ne rapportaient pas suffisamment de revenus. Le gérant et propriétaire de l'entreprise avait étudié en France. Il avait gardé de cette expérience une certaine connaissance du français. L'environnement de cette entreprise russe était donc plus propice à un bon niveau de coopération avec une entreprise occidentale. Cependant, si elle était un acteur incontournable du domaine de la chimie en Russie, Purfoam n'avait pas de contacts établis dans le secteur automobile. Au cours de cet entretien, le gérant nous a indiqué avoir lancé pratiquement à la même période que le projet analysé, une coopération avec la filiale française d'un équipementier automobile britannique. Cette coopération a été qualifiée de fructueuse. Ce phénomène nous amène à penser que les décalages éventuels entre cette société et la société Carseat ne semble pas devoir être liés à la découverte de nouveaux univers.

Parmi les autres entreprises rencontrées (groupe de référence), nos interlocuteurs ont insisté sur la difficulté, voire l'impossibilité de trouver dans le secteur automobile, des partenaires qui auraient une connaissance approfondie du mode de fonctionnement des entreprises occidentales. Cette situation contraint les entreprises occidentales à se contenter de sélectionner les partenaires potentiels uniquement sur critères techniques, puis à se préparer à

les former et à servir d'intermédiaire dans les relations avec les constructeurs occidentaux. Cette situation distingue la Russie des pays d'Europe centrale qui ont été obligés de s'adapter aux normes « européennes » depuis qu'ils font partie de l'Union européenne.

Directeur de la filiale – Lear Russie

Si vous dites "Je veux un partenaire qui ait l'esprit d'entreprise européen" / occidental, aujourd'hui vous ne trouverez pas. Je parle de l'industrie automobile. Vous ne trouverez pas. Dans 10 ans vous trouverez peut-être des sociétés qui sont un peu formatées... qui ont vécu 10 ans d'expérience automobile avec des constructeurs ou des équipementiers automobiles... Donc vous êtes obligés de sélectionner en fonction de critères techniques.

Moi j'ai travaillé avec la Tchéquie. Ils sont effectivement devenus européens. J'ai travaillé il y a 20 ans avec eux. Et maintenant, plus récemment car on avait une usine là-bas. Ce sont des Européens maintenant. Il n'y a plus de différence avec l'Allemagne ou la France dans le mode de fonctionnement.

Le concurrent local, dont nous parlerons plus tard, fait justement partie des entreprises qui semblent avoir extrêmement progressé depuis le projet, grâce au recours de managers occidentaux (allemands). Au moment du lancement du projet par Carseat, c'était encore une société russe traditionnelle qui avait peu de contact avec l'étranger. Depuis, l'internationalisation de la firme s'est accélérée, en grande partie grâce à l'embauche de dirigeants allemands.

1.1.2. Image de la Russie et perception générale de l'interculturel

Dans une logique d'évolution graduelle, le passage à un nouveau marché devrait être plus facile quand la distance psychique avec les marchés précédents est réduite. Il n'existe cependant pas de système unique puisque que l'on peut vouloir mesurer la distance géographique, la distance économique, la distance administrative ou la distance culturelle (Moalla, 2011). Nous privilégierons cette dernière puisque les autres aspects seront traités dans la partie sur le rôle des marchés. Sans entrer dans des estimations complexes auquel le concept de « distance psychique » a donné lieu, il est intéressant de comprendre quelle était la perception de la distance entre l'Europe et la Russie par les divers acteurs au cours du projet et de reconstituer comment ils l'ont gérée

a. *Des informations laissant penser que le marché russe serait difficile*

Au cours de la phase préparatoire, le responsable du développement et plus tard la contrôleur de gestion, ont recueilli des informations sur la Russie auprès de plusieurs entreprises occidentales qui y étaient implantées. L'ensemble des réactions leur a très vite fait comprendre que ce pays était un marché bien plus difficile que les pays d'Europe centrale qu'ils

connaissaient. Ce sentiment ressort plus particulièrement des documents rédigés au cours de la phase de préparation.

Note d'étonnement – Phase préparatoire

L'autre élément qui semblait les inquiéter était l'impression que la Russie était un marché plus complexe que tous ceux qu'ils avaient connus jusqu'à présent.

Mais on retrouve aussi cette prise de conscience dans certaines déclarations faites au cours des entretiens, la contrôleuse de gestion évoquant des interlocuteurs qui ont essayé de les dissuader de s'implanter en Russie (Iw01).

Contrôleuse de gestion (Iw01)

Je m'attendais à trouver des difficultés à comprendre le cadre administratif que nous ne connaissions pas et qui pouvait être étonnant (pas très clair). On savait que cela allait être plus compliqué que dans les autres pays que nous avons connus car il y avait eu un retard d'évolution en Russie...

En plus, j'avais été en contact avec plusieurs personnes qui parlaient très mal de la Russie et qui avaient essayé de nous dissuader.

La prise de conscience de ces difficultés par les membres de l'équipe projet les conduisit à imaginer un certain nombre d'outils qui ne furent pas utilisés mais sur lesquels nous reviendrons dans le cours de notre analyse. La situation à laquelle a été confrontée ces deux responsables de Carseat ne semble pas être spécifique. La « difficulté » de s'implanter en Russie a été confirmée par la majorité des interlocuteurs du groupe de référence, notamment parce que le pays semble nécessiter une préparation relativement longue, souvent considérée comme trop coûteuse par la direction des entreprises concernées. Selon nos interlocuteurs, ce temps de préparation doit être consacré à se constituer un réseau et à décrypter les divers pièges possibles autant sur les aspects administratifs que relationnels.

Directeur de filiale – Lear Corporation Russie

Mais il y a aussi toute cette préparation, des étapes (préalables) qui coûtent de l'argent. Une petite entreprise qui n'est pas structurée pour passer son temps pendant 6 mois avant de prendre des marchés, à faire du relationnel, à trouver les bons contacts, à être connu, etc. Cela coûte cher et elle n'a pas forcément les moyens. Mon idée, c'est aussi de lancer le plus vite possible les démarches au cas où... Cette structure coûte très cher. Même les gens qui ont conscience de ceci, ont peur d'en parler car ceci serait mis au business plan. Ça va peut-être faire que l'on va annuler le projet. J'insiste là-dessus : la Russie coûte cher au démarrage !

Le responsable qui a créé en Russie, la direction des achats du constructeur Volkswagen nous a indiqué avoir été confronté au démarrage, à de nombreux problèmes qui n'avaient pas

été prévus. Il a, chaque fois, été obligé de négocier avec sa direction pour ne pas être obligé de « faire de la quantité plutôt que de la qualité ». Au cours de l'entretien, il a insisté sur l'importance d'adopter « la bonne attitude » dès le début d'une implantation en Russie, à savoir être capable de négocier avec sa direction, trouver les bons arguments pour démontrer que le coût de démarrage est plus important que ce qui avait été prévu. Cette posture est, selon lui, un facteur de succès essentiel en Russie, plus que dans d'autres pays.

b. Des différences de perception sur l'effet des décalages culturels

Sans doute parce qu'ils étaient plus opérationnels, en contact direct avec le quotidiens, les deux membres de l'équipe projet, mentionnés plus haut, sont ceux qui ont le plus insisté sur le risque d'être confronté à des décalages interculturels importants, et ce, bien avant le lancement effectif du projet. Pour illustrer leur préoccupation, ils ont souvent mentionné les problèmes qui avaient existé entre Belges et Canadiens lors de l'instauration de la première co-entreprise.

Directeur du développement (Iw01)

La première expérience de joint-venture a été très difficile. Il avait été défini une première co-entreprise qui ne marchait pas. Chacun des partenaires voulait garder le pouvoir.

L'insistance de ces collaborateurs contrastait avec ce qui a été rapporté de l'attitude du comité de direction qui a vu dans le dispositif d'accompagnement recommandé un coût et des contraintes trop importantes. Les termes « interculturels » sont d'ailleurs absents des entretiens de ce groupe d'acteurs. Cette thématique n'a pas non plus été mentionnée parmi les raisons retenues pour expliquer l'échec, informations analysées plus tard (0, p.343). Le VP finances a, quant à lui, ouvertement nié toute conséquence locale, qu'elle soit liée au marché ou à des différences culturelles.

VP finance (Iw01)

Searcher: But there if I listen to what you say, there is almost no Russian specificity...

VP Finance: No. Because it could have happened anywhere...

Comment comprendre ce rejet des aspects culturels ? Selon le directeur du développement, ces derniers, trop loin du terrain, ne pouvaient imaginer les difficultés que les différences culturelles ou linguistiques pouvaient entraîner. En les méconnaissant, ils les ont sans doute ignorées !

Directeur du développement (Iw01)

Les personnes qui se sont impliquées un peu, elles sont trois : Else, Erwin et moi. Les autres, ce n'est pas qu'ils ne voulaient pas mais c'est parce qu'ils n'avaient pas conscience. Je prends l'exemple de notre Canadien... Il disait je vais leur envoyer un mail, je vais leur expliquer, je vais leur transférer des plans ... Cela ne sert à rien. S'ils ne comprennent pas ce que ça veut dire et pourquoi on le fait cela ne sert à rien !

Il est aussi possible qu'ils en aient eu une perception trop « abstraite » et qu'ils aient été incapables d'imaginer l'effet de l'interculturel sur le projet qu'ils étaient en train de lancer. Cette approche validerait la déclaration de Trompenaars et Hampden-Turner, (2008, p.42) qui estiment que « *La culture est considérée par la plupart des responsables comme un article de luxe, la garniture d'un plat.* »

Pourtant, même si les cultures représentées au siège de la société n'appartenaient qu'au groupe « occidental », le fonctionnement quotidien de l'entreprise laissait entrevoir des moments d'interculturalité comme lorsque le VP marketing et le PDG communiquaient entre eux en dialecte gantois, incompréhensible pour les autres, ou lorsque le VP finance parlaient de ses difficultés d'intégration en Allemagne. Comment pouvait-on donc ignorer ou nier les différences ? Nous verrons cependant dans notre analyse de la culture d'entreprise que l'entreprise était caractérisée par une certaine acceptation des différences culturelles de ses collaborateurs tout en prônant au quotidien l'usage d'une culture anglo-saxonne universelle (Voir 1.5.3. Culture d'entreprise, culture organisationnelle, p. 279).

La question se pose de savoir s'il s'agissait d'une méconnaissance, d'un déni ou d'une minimisation. Même si les informations ont été rejetées, considérées comme non pertinentes, les thématiques interculturelles ont bien été abordées par l'équipe projet. L'autre question concerne les raisons qui expliquent pourquoi les membres plus opérationnels n'ont pas voulu ou n'ont pas su convaincre le *Board* de mettre en place des actions plus énergiques lors de la phase de préparation.

Directeur développement (Iw01)

Après les différences culturelles doivent être traitées selon leur importance. Il faut tout faire ensemble. C'est pour cela qu'on est allé [voir des experts]. Mais ce message est très difficile à faire passer, parce que malheureusement nos sociétés occidentales se basent sur des comptes d'exploitation, sur des choses très rationnelles, très quantifiées et puis le reste c'est un peu pour le folklore.

Les entretiens et les documents recueillis lors de la phase préparatoire confirment que l'information sur la difficulté du marché était bien passée, aux plus hauts niveaux. Le rejet des

aspects humains donne l'impression que l'on a dissocié le marché des composantes culturelles, des croyances et des valeurs qui lui sont habituellement associées. Vu sous cet angle, la seule façon de traiter les décalages était de faire appel aux partenaires ou à des intermédiaires russes comme l'indique le texte ci-dessous issu du compte-rendu de la première réunion de préparation au projet.

Debrief_février 2008

Nous allons aller en Russie avec un partenaire car c'est notre habitude.

Nous avons déjà trouvé notre partenaire :

Il y a des points sur lesquels il peut venir se fixer : il connaît bien les pièges administratifs de la Russie, il connaît le marché, il connaît la technologie polyuréthane.

Mais il ne connaît rien à l'automobile

Tout en ayant été alertés sur les difficultés du marché russes et sur les effets des différences interculturelles, le comité de direction a considéré pouvoir lancer l'implantation en Russie en rejetant les recommandations de l'équipe projet. Il y a eu une mauvaise estimation des difficultés induites. Comme l'a indiqué le Vice-Président marketing au moment du bilan (Iw02), « *[les responsables de l'entreprise] se sont dit qu'[ils] allaient faire cela entre le plat consistant et le dessert mais ce n'était pas si grave que cela... À un moment donné, ils avaient conscience qu'ils étaient sur quelque chose qui n'était pas facile... Je crois qu'on a sous-estimé les choses.* »

c. Les niveaux de conscience interculturelle

Le paragraphe précédent a posé la question de la sensibilité à l'interculturel, un domaine longuement étudié par Bennett (Bennett, 1986 ; Bennett et Bennett, 2004 ; (Bennett, Hammer et Wiseman, 2003) qui a créé un outil conceptuel permettant d'analyser pour chaque acteur concerné, le niveau de « conscience interculturelle » (*intercultural mindset* : conscience de travailler dans un contexte interculturel) ainsi que le degré de compétence interculturelle (*intercultural skillset* : capacité à comprendre les interactions, prédire les incompréhensions éventuelles et adapter ses comportements).

Figure 15 - Modèle de développement de la sensibilité interculturelle selon Bennett & Bennett (2004)

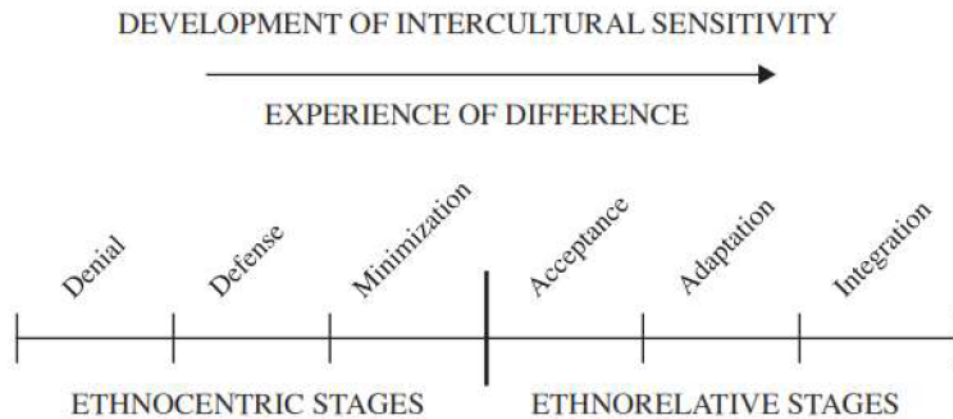


Figure 6.1 The Developmental Model of Intercultural Sensitivity

Le modèle de Bennett (voir la figure 15) décrit deux attitudes générales par rapport à l'étranger, soit la tendance à réagir dans un cadre plutôt ethnocentrique qui perçoit les différences comme immuables et menaçantes, soit une ouverture dans une démarche ethno-relativiste et proactive qui perçoit les différences comme malléables et source de renouveau. S'il est clair que les membres du comité de direction se situent dans une logique ethnocentrique, il est difficile avec les informations en notre possession, d'indiquer à quel stade ils se trouvent :

- **Le stade du déni** : On ignore que les différences existent. Les personnes concernées ont du mal à remettre en question leur vision du monde pour accepter la possibilité que d'autres valeurs, une autre logique puisse exister. Elles peuvent être gênées au contact des différences.
- **Le stade défensif** : On se défend contre les différences que l'on perçoit, soit en les dénigrant, soit en étant convaincu de la supériorité de sa culture ou en étant convaincu que les autres cultures sont à un stade inférieur de développement.
- **Le stade de la minimisation** : Si on perçoit les différences, on imagine qu'il existe des principes communs qui régissent les valeurs et les comportements de l'ensemble de l'humanité. Les différences sont perçues comme superficielles, susceptibles de bloquer la communication.

Tant que l'on n'a pas « aidé » les individus à dépasser ces trois stades, il est pratiquement impossible d'imaginer intervenir de manière concrète pour notamment les convaincre de

l'intérêt d'adopter une attitude proactive. Cette remarque rejoint la constatation de Barmeyer (2007) qui indique dans son analyse des styles d'apprentissage interculturel, que le choix de l'approche ne peut se faire qu'une fois que l'on a établi à quel stade se trouve la personne concernée. Il faut amener la personne à accepter les différences avant d'espérer pouvoir l'aider à améliorer ses compétences interculturelles.

1.1.3. Choix du mode d'entrée et solutions retenues

Lors de son travail de préparation, l'entreprise doit identifier, évaluer et choisir les modalités d'implantation sur le marché-cible. Nous avons décrit plus haut les principales approches utilisées, le modèle OLI (Dunning, 1988) ou la théorie des coûts de transaction (Hennart, 2010). Ce paragraphe sera essentiellement destiné à comprendre quel est le mode d'entrée qui a été privilégié et sous quelle forme.

a. Un choix automatique

Lorsqu'il s'est agi de définir comment l'entreprise s'implanterait en Russie, le comité de direction n'a pas considéré un choix d'options différentes. Il a spontanément émis l'idée qu'il s'implanterait sur ce nouveau marché avec un partenaire. Par ce choix, la société occidentale souhaitait dupliquer son implantation en République tchèque, perçue comme un succès.

Sans minimiser les limitations budgétaires de l'entreprise, cette solution était préférée car le partenaire était perçu comme étant indispensable pour comprendre le nouveau marché, tout au moins en phase de démarrage⁵⁷.

PDG de la co-entreprise (Iw01)
We were afraid to go alone!

VP marketing (Iw01)
Lorsque nous avons su que nous pouvions aller en Russie, nous savions qu'il était impossible d'aller seul dans ce pays. C'est un marché trop particulier !

b. Un partenaire pouvant régler les contraintes locales

Les divers intervenants de l'entreprise ont décrit un partenaire devant pouvoir régler diverses contraintes locales, parfois perçues de manière différente selon la fonction. Si le PDG

⁵⁷ Comme nous le verrons plus loin, le partenariat était perçu comme automatiquement limité dans le temps (comme d'ailleurs dans le cas du partenaire tchèque qui a été racheté deux ans après le début du projet !)

insiste sur la possibilité de connecter l'entreprise à divers réseaux, notamment aux autorités, d'autres employés plus opérationnels ont mis l'accent sur l'accès aux matières premières.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

Of course he considered that the part he could contribute was his local competence, his local networks with authority whatever it was.

Compte-rendu d'une réunion de lancement en février 2007 (Lancement_fevrier_2007)
« ...son savoir-faire administratif et sa connaissance de clients russes mais surtout avoir une oreille attentive des Russes par l'intermédiaire d'un des leurs qui possède une image respectueuse sur le marché. »

Directeur du développement (Iw01)

C'est quelque chose de fondamental. Ils avaient des fournitures de matières premières sur la Russie. On se disait, ce qui serait intéressant, c'est de pouvoir acheter les matières premières en Russie.

c. *Les diverses formes de partenariats stratégiques envisagées*

Lors de notre première rencontre avec l'équipe projet Russie en janvier 2008, le comité de direction avait validé l'idée de lancer une joint-venture qui produirait les pièces destinées aux constructeurs occidentaux implantés en Russie. Un contrat de coopération et de non-concurrence avait d'ailleurs été mis au point et signé avec le premier partenaire Purfoam en mai 2007⁵⁸ (cf. Note d'étonnement – Phase préparation).

Les divers entretiens font cependant ressortir de nombreuses fluctuations par rapport à l'idée initiale : création d'un nouveau site de production, utilisation ponctuelle d'un site du partenaire, acquisition conjointe d'un atelier, etc.

Responsable Développement (Iw01)

Vous [le partenaire], vous nous donnez un site sur lequel on peut implanter une usine. Et on partagera les coûts d'investissement.

Si ces changements d'approche s'expliquent sans doute par la complexité des contraintes techniques (1.2.2.a, p.178), ils tiennent peut-être au fait que la pénétration du marché russe avec l'aide d'un partenaire ne devait être qu'une solution temporaire. Les entretiens ont en effet révélé que l'entreprise, comme en République tchèque, souhaitait très

⁵⁸ Cet accord portait notamment sur la protection des clients existants et l'assurance que les nouveaux clients russes seraient livrés avec des produits fabriqués en Russie.

vite racheter la co-entreprise éventuelle, idée partagée par l'ensemble des membres de l'équipe projet et du comité de direction. Ici encore, c'est l'exemple tchèque qui servait de référence.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

Our longer term strategy was always to put a foot in the door to wait until volume would increase there and to buy the business. Always in the back of our mind, we wanted to have our own production.

Tout en reconnaissant l'importance d'avoir un partenaire local, l'entreprise souhaitait préserver une certaine liberté d'action. Peu de semaines après avoir entériné l'idée de lancer un partenariat autour d'une co-entreprise, les divers responsables commencèrent à réfléchir à la possibilité de créer une structure locale (IDE). S'ils souhaitaient mettre en place la solution la plus légère possible, l'analyse du marché les conduisit à opter pour une structure proche des SARL françaises (OOO en Russie). C'était la seule structure qui permettait de répondre à des appels d'offre locaux !

Note d'étonnement – Phase de lancement

... la société n'avait pas prévu à l'origine, de créer de structure sur place. La Direction pensait que toutes les fonctions pouvaient être couvertes par la co-entreprise en projet. Cependant, petit à petit, l'idée d'avoir une entité à soi fit son chemin. Cette solution permettait à la fois de préserver le domaine commercial, de récupérer une certaine liberté d'action par rapport au partenaire éventuel et d'embaucher un responsable russe qui ne lui serait pas directement lié.

Au moment du démarrage effectif du projet (mai 2008), l'entreprise se préparait donc à entrer en Russie avec un système binaire : une filiale pouvant gérer les relations commerciales ainsi que pour la production, un partenariat dont la forme allait fortement évoluer au cours du temps.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que les documents en notre possession ne comportent pas de questionnement ou d'appréciation de la stratégie du partenaire russe. Personne au sein de la co-entreprise ne semble non plus avoir pensé à organiser une réunion de coordination avec Purfoam, une rencontre qui aurait permis aux deux partenaires d'harmoniser leurs attentes et espoirs vis-à-vis du projet. L'activisme unidirectionnel des Occidentaux contraste fortement avec l'attitude du partenaire russe : les données recueillies au cours de la phase de préparation, tout comme les réponses aux entretiens (le propriétaire et le juriste) dénote un fort attentisme. Même si un engagement avait été signé entre les deux partenaires potentiels, les Russes semblaient très éloignés d'une quelconque matérialisation de la coopération !

d. Une solution a minima

Au moment du lancement, l'entreprise occidentale avait défini un système de co-entreprise traditionnelle. Les divers événements extérieurs que nous avons mentionnés dans notre retranscription de l'histoire, l'ont amené à un système beaucoup plus simple qui se limitait à un contrat de sous-traitance. S'il garantissait à l'entreprise une présence minimale, le processus retenu créait un déséquilibre entre les deux partenaires puisque l'entreprise occidentale était obligée de former et soutenir son partenaire russe pour espérer obtenir les produits souhaités, sans avoir la moindre influence sur ses choix.

Responsable process (Iw01)

I was a little bit concerned because it was not really a true joint-venture. It was... really. This business was owned by a few guys, privately held. I knew it was going to be quite a challenge... So we were paying our Russian sub-contractors to make parts for us.... So we were very much helping them to set the production. It was not a joint-venture... Realistically, the business agreement we had was not necessarily the ideal.

Toutes les personnes directement confrontées à ce système, celles qui ont dû lancer la production, ont insisté sur la difficulté à faire fonctionner ce partenariat.

Responsable technique – Filiale russe (Iw01)

[It was difficult to make it work]. But it was the plant of [the partner]. Both companies did not have the same interests.

Il faut cependant comprendre que cette solution incomplète avait l'avantage de permettre à l'entreprise « d'occuper le terrain » (voir les choix mentionnés dans 1.2.1. L'expansion commerciale, p. 172). Au moment de la décision de clore le projet, cette solution « légère » a permis à l'entreprise de se désengager très vite de Russie, plus facilement que si elle avait investi dans des structures plus lourdes. C'est d'ailleurs un aspect que les membres de l'équipe projet ont regretté, indiquant qu'il avait facilité et précipité la décision de quitter le pays.

Responsable du développement (Iw01)

L'avantage que l'on [aurait eu si on avait été] implanté aurait été énorme. On [aurait] planté un drapeau. Donc il était plus difficile de dire "[On part !]". Surtout si on l'avait fait avec [le premier partenaire]. C'était autre chose !

VP marketing (Iw01)

...avec le fait qu'on avait un sous-traitant exclusif, on avait la possibilité de tout arrêter et de se retirer. Si tout était à nous, on aurait encore été là parce que tu ne peux pas jeter les clés de l'usine et dire "Je m'en vais".

e. Les formes de partenariat de demain

Par ailleurs, lors des entretiens bilans, certains responsables, notamment le VP marketing, ont pu imaginer de nouvelles solutions plus adaptées à l'entreprise. Il s'agit en réalité de configurations ne demandant pas une aussi grande exposition avec les différences culturelles ou socio-économiques. La direction a, par exemple, imaginé créer une joint-venture avec un client constructeur dans ses locaux russes : dans ce cas, l'entreprise ne se chargerait que du processus de fabrication, partageant plusieurs fonctions avec la filiale du constructeur. Il a aussi été évoqué la solution d'un contrat de service avec un client : l'entreprise s'occuperait de faire fonctionner les machines et de conseiller les employés, libérée des problèmes de recherche de fournisseurs et d'acheminement des divers produits.

Ces solutions montrent que l'expérience russe a été correctement analysée car les deux configurations ne nécessitent pas de remise en question de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise. Elles constituent diverses formes de « réponses minimales » qui évitent à la firme d'être en prise directe avec les spécificités socio-économiques et culturelles du marché, caractéristiques qu'elle semble ne pas avoir su gérer au moment du projet. Ces suggestions indiquent que les difficultés ont bien été reconnues mais qu'on préfère les éviter plutôt que de remettre en question la structure ou le fonctionnement de l'organisation.

f. Formes de partenariat rencontrées dans d'autres sociétés du secteur

Les entretiens réalisés auprès d'autres sociétés ont montré des situations très diversifiées. Les informations recueillies sont résumées dans le tableau 22.

**Tableau 22 - Entreprises du groupe de référence
Recours à un partenaire russe**

Société	Partenariat mis en œuvre ou envisagé - Quelle phase ?	Raisons données	Modèle de partenariat	Situation actuelle
AB Plastik	Phase d'expansion (2009)	Éviter les blocages administratifs (terrain, autorisation d'exploitation, électricité)	Prise de participation dans la société par le partenaire (30%)	Implication du partenaire sur l'ensemble des activités

Société	Partenariat mis en œuvre ou envisagé – Quelle phase ?	Raisons données	Modèle de partenariat	Situation actuelle
Lear	Complément de couverture (Togliatti)	Faciliter les relations avec les autorités dans une région moins connue.	Co-entreprise locale	N'a pas marché à cause de visions différentes des objectifs
Faurecia	Au démarrage	Conseillé par le client	Co-entreprise niveau national	N'a pas marché à cause de vision différente des objectifs
Renault	Au démarrage : Avtoframos Dans la phase de consolidation : Avtovaz	Volume local (cf. obligation de délocaliser) Part de marché	Avtoframos : Société à actions égales avec la ville de Moscou Avtovaz : Acquisition graduelle	Avtovaz 100% Renault depuis 2012 Avtoframos : 50.01% Renault-Nissan depuis 2014 ⁵⁹
PSA	Non	Mauvaises expériences dans phase précédente (distributeurs / importateurs)	Néant	Néant
Volkswagen	Non	Préférence « green-field »	Néant	Néant

Comme dans le cas de l'entreprise Carseat, les sociétés qui ont recours à un partenaire russe, le font pour faciliter les relations avec les autorités et les autres organismes locaux. C'est une manière de réduire les contraintes d'un environnement socio-économique difficile à comprendre et à gérer par des Occidentaux (voir paragraphe 1.3.3. L'environnement socio-économique et juridique, p.226).

Directeur commercial – Société AD Plastik

[We decided to go with a Russian partner] ... at that time that the Russian market would expand. There are a lot of opportunities in Russia and as in any other country but in Russia specifically due to a lot of legislative reasons, due to a lot of complex bureaucratic issues, we considered it wise to have a Russian partner that could support us in solving all those issues...It is definitely working so... For the new plants such as the ones in Luga and Kaluga I would say we had no major issues neither with licenses, neither with electricity, neither with making the legitimate start of production there. Which I believe that a lot of other European companies cannot say....and of course also renting...

⁵⁹ http://www.lepoint.fr/automobile/blogs/jacques-chevalier/renault-nissan-contrôle-desormais-lada-30-06-2014-1841990_654.php voir aussi <https://group.renault.com/groupe/un-groupe-une-alliance-des-partenariats/partenariats-strategiques/>

Directeur de la filiale Russe – Société Lear Russie

L'objectif n'était forcément de partager en deux le coût mais d'avoir son support sur place, politique, administratif, en ressources humaines, bâtiment, terrain, de façon à pouvoir nous accompagner en 18 mois.

Comme on avait -- notre client nous avait -- c'est impossible de créer -- un développement de siège, cela prend 18 mois, environ. Nous, on avait une date butoir de 12 mois. Monter une usine, s'implanter dans un pays, cela prend trois ans. Le client nous a donc dit: « Mettez-vous en partenariat avec une entreprise russe. » Apparemment, c'est ce qui est le plus facile.

Le recours à un partenaire local peut être envisagé au démarrage en Russie (Faurecia) ou à d'autres moments de l'histoire de l'entreprise dans le pays, lorsque qu'elle a des projets d'expansion sur d'autres régions (AD Plastik et Lear). L'exemple de l'entreprise Renault est intéressant car cette société s'est appuyée deux fois, au cours de son histoire russe, sur des partenaires locaux très impliqués dans le contexte socio-économique local : lors de la création de l'entreprise Avtoframos en coopération avec la Mairie de Moscou, ainsi que lors de l'acquisition du « mastodonte » Avtovaz. Si ce choix a permis à Renault d'exclure tous les problèmes administratifs, il a aussi permis au groupe d'avoir une part considérable du marché russe : 32,3% en 2015⁶⁰. L'intégration des sociétés créées à l'époque soviétique n'est pas facile, mais ce genre de stratégie peut permettre d'avoir des liens privilégiés avec les autorités. Par exemple, le responsable du *lobbying* du groupe Renault est un Russe qui ne parle aucune langue étrangère mais qui a une longue histoire au sein d'Avtovaz, dans les relations avec le Gouvernement de la Fédération russe. L'entreprise Volkswagen a de son côté rejeté des solutions similaires pour privilégier une approche de type “*green field*” qui permettait d'imposer des processus standardisés. Par exemple, lors de la création de la direction des achats, le groupe allemand a recruté des Russes, avec peu d'expérience professionnelle, qu'il a formé en Allemagne. En revanche, l'entreprise a passé plus de trois années à sélectionner son lieu d'implantation et mettre en place un véritable partenariat avec les autorités locales de Kaluga.

Peu de partenariats mentionnés ont fonctionné. Ce point sera abordé lors de l'analyse des raisons pour lesquelles la relation entre l'entreprise occidentale et ses partenaires n'a pas été pérenne. L'examen des diverses tentatives de partenariat nous donnera la possibilité de considérer d'autres approches du marché.

⁶⁰ <http://media.renault.com/global/fr-fr/alliance/Media/PressRelease.aspx?mediaid=75374>

g. *Rappel concernant la littérature sur les modes d'entrée et les formes de partenariats stratégiques*

Une partie importante de la littérature sur l'internationalisation des entreprises considère que le choix d'un mode d'entrée est une décision stratégique, prise de manière délibéré par une Direction (Brouthers et Hennart, 2007 ; Morschett, Schreim-Klein et Swoboda, 2010).

Dans le cas que nous avons étudié, ce choix fut fait de manière « intuitive », sans véritable recherche ou concertation. Cette approche confirme le résultat de certaines recherches plus récentes qui montrent que plusieurs entreprises vont plutôt prendre le mode d'entrée choisie pour l'expérience passée la plus récente (Benito, Gabriel et Welch, 2009 ; Swoboda, Elsner et Olejnik, 2015b).

PDG de la co-entreprise (Iw01)

We had our own people nearly all time, taking partially or entirely production management over there. And steering people... And? them the job more or less, which is of course a risk. Because otherwise when the things stop u have created a competitor.

1.1.4. *Les processus décisionnaires en situation d'internationalisation*

a. *Perception du risque et décision*

Si le choix du mode d'entrée s'est imposé de lui-même, il en va de même pour la sélection du marché-cible puisque la structure de la co-entreprise lui laissait peu de possibilités d'expansion en dehors de l'Union européenne. Cependant, il restait à la direction de l'entreprise la tâche de se prononcer sur le lancement du projet, en fonction des diverses informations recueillies et du risque perçu. L'ensemble du processus a été analysé dans une étude d'un certain nombre d'entreprises de langue allemande (Kraus et al., 2015, p. 1501) qui montre que c'est le choix des marchés-cibles ou la décision de s'internationaliser qui recueillent le plus d'attention, loin devant la sélection d'un mode d'entrée qui a tendance à devenir dérisoire. Dans le tableau 23, issu de l'étude mentionnée plus haut, il est intéressant de remarquer que ce sont les diverses solutions concernant la Russie qui sont associées aux risques les plus élevés.

Tableau 23 - Perception du risque lors des projets d'internationalisation

Création d'une filiale en Russie	1.21
Alliance stratégique en Russie	1.16
Filiale en Chine	1.13
Franchise en Russie	1.09
Alliance stratégique en Chine	1.08
Filiale en Espagne	1.06
Joint-venture en Russie	1.04

Source : Kraus et al. (2015, p. 1501)

b. *Un choix personnel ?*

Pour en revenir au projet Carseat, l'analyse des divers documents en notre possession montre une volonté de suivre une procédure minutieuse à travers les nombreux contacts avec des entreprises occidentales implantées en Russie, l'élaboration d'un *Business Plan* incluant une description détaillée du projet de co-entreprise ou le contact avec de nombreux experts, etc. Pourtant, il semble bien que le choix de lancer le projet ait été en très grande partie poussé par le PDG de l'entreprise. Si nombre d'articles imaginent que les décisions en matière d'internationalisation sont faites sur des bases purement rationnelles, la réalité montre qu'il est souvent difficile d'analyser les informations riches et contradictoires qui proviennent des diverses sources mises à contribution. Le choix est très souvent matière à compromis (Nielsen et Nielsen, 2011, p. 185). Dans d'autres cas, la complexité et la quantité des informations à absorber, leur caractère souvent incertain, peuvent amener certains dirigeants à prendre beaucoup de temps à se décider ou à annuler tout simplement le projet (Kraus et al., 2015, p. 1501).

En ce qui concerne le projet Carseat, il semble bien qu'il y ait eu au plus haut niveau, un désir d'accélérer la décision ou tout au moins le souhait de lui éviter les méandres des contraintes de la co-entreprise. Ainsi, le *Business Plan* n'a pas été corrigé, malgré les remarques des experts, et les craintes mises en avant par l'équipe projet n'ont pas été prises en compte, comme mentionné dans le paragraphe sur l'interculturel (1.1.2. Image de la Russie et perception générale de l'interculturel, p. 147). Nous remarquerons en outre que la décision a été prise sur la base d'une simple promesse de la part du client principal, alors que dans les cas analysés dans notre groupe de référence, il y avait déjà un volant d'affaires important (AB Plastik), une implication forte d'un constructeur (Faurecia lors de sa première implantation en Russie à la demande de Renault) ou comme l'a indiqué le directeur de l'entreprise Lear « *des tas de projets qui allaient se concrétiser.* »

Par ailleurs, les entretiens présentent des perceptions différentes de la façon dont le projet a été lancé. Dans sa description du processus décisionnaire, le VP marketing a tout d'abord fait référence à « l'attitude de l'entrepreneur capable de prendre des risques et de faire des choix, même en l'absence des informations souhaitées », pour reconnaître un plus tard que le PDG de la co-entreprise « était allé trop loin, préférant ne pas informer les actionnaires des risques encourus ». Il a même utilisé l'expression « d'attitude cow-boy » pour décrire le comportement de ce dernier !

VP marketing (Iw02)

Oui .Démarré de l'idée que tu es un entrepreneur. Tu as une vision que les feux rouges sont rouges. Tu démarres toujours avec orange. Ça va aller. Parce que sinon tu ne démarres jamais en tant qu'entrepreneur. Si tu es conscient de tous les problèmes qui vont venir tu ne vas jamais en Russie.

C'est ce que je te disais quand je parlais d'entrepreneurs. Tu vas sur la route. Tu sais qu'il y a des bouchons mais tu y vas quand-même. Il y a des choses oui... Mais quand à un certain niveau, tu ne démarres jamais.

Donc on est passé un peu à côté de certaines difficultés sinon on n'y serait pas allé du tout.

Mais notre PDG qui était conscient que le projet était compliqué, a préféré se passer du support des autres [en leur cachant les problèmes éventuels].

De son côté, à l'heure des bilans, le directeur du développement considérait que la direction avait refusé de mettre en avant certains risques par crainte de voir le projet rejeté par le Comité de direction (*Board*). Selon lui, le fait d'avoir minimisé les problèmes dénotait l'absence d'une volonté réelle de préparer le projet d'implantation de façon minutieuse, mais plutôt de le lancer comme « *un coup de poker* » (Iw01), avec l'idée que l'on trouverait en cours de route diverses façons de répondre aux difficultés.

Directeur du développement (Iw01)

On a voulu prendre moins de risque mais en fin de compte, cela nous a coûté beaucoup d'argent pour rien parce que l'on a fini par partir. Si on avait eu la volonté de s'implanter cela aurait été plus efficace. Et là je crois que [le PDG] l'avait mais il n'était pas suivi par le Board. Et il était d'autant moins suivi que le Board a changé.

Cette position a été confirmée par la contrôleuse de gestion qui considérait qu'il « *aurait été important d'avoir une vraie vision des risques avant d'aller [pour que] le choix soit véritablement fait en connaissance de cause, alors que l'on est totalement motivé.* » (Iw01). En réalité, si l'équipe projet s'est très vite appropriée la résolution de s'implanter en Russie pour des raisons que nous analyserons plus tard (1.4. Jeu des acteurs et micro-politique, p.245), le rôle joué par le PDG de l'entreprise dans le lancement et dans la définition des spécificités de l'action, a été fondamental. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que le juriste du premier partenaire a émis une critique ouverte envers la manière dont le projet a été lancé : « *Quand on prend une décision, on ne change pas d'orientation. Il y avait peut-être des problèmes d'argent, mais dans ce cas, on ne fait rien !* ».

c. Contraintes et objectifs du projet

Au cours des réunions qui ont précédé la décision finale, l'équipe projet a défini un certain nombre de contraintes et d'objectifs qui figurent dans l'encadré 11.⁶¹ Ces informations qui devaient constituer l'épine dorsale du projet, ont été communiquées au comité de direction. On y trouve à la fois des éléments devant garantir un certain niveau de rentabilité (la prospection des constructeurs présents en Russie, le volume de production souhaité), des principes nécessaires pour assurer le succès (qualité zéro-défaut, des sources d'approvisionnement locales) ainsi que des éléments d'organisation (formation d'un expatrié, recrutements, descriptifs de postes, etc.). Nous ne savons pas cependant si l'ensemble des éléments du tableau a été validés par le *Board* et s'ils constituaient une condition préalable à l'implantation.

Encadré 12 - Contraintes et objectifs à court et moyen terme (mars 2008)

Éléments issus de la réunion de lancement du projet	
1)	Former un expatrié aux spécificités de la Russie
2)	Prospection auprès de tous les constructeurs occidentaux présents en Russie (avoir plus d'un contrat)
3)	Recruter un manager pour la joint-venture
4)	Produire des article 0 défauts
5)	Établir des descriptions de postes
6)	S'assurer de la fourniture des consommables
7)	Maîtriser les aspects écologiques (cf. risque de voir le site arrêté après une année)
8)	Faire en sorte que la ligne soit rentabilisée (En Europe : 440 000 véhicules / an si 3 shifts ou 320 000 / an si 2 shifts)

Source : Retour d'une réunion de lancement du projet Russie

⁶¹ Si nous avons noté et transcrit ces conditions lors de la phase de préparation en tant qu'intervenant externe, nous avons aussi veillé à ce que les documents édités soient validés par l'équipe projet. Nous savons que ces informations ont été présentées au comité de direction mais nous n'avons pas d'information sur la façon dont cela a été fait, ni sur ce qui a été décidé.

Il s'agit d'un travail extrêmement intéressant puisqu'il montre une bonne compréhension des défis liés au projet et une excellente identification des facteurs de succès. Nous reviendrons à cette liste plus tard dans le corps de notre analyse.

d. *Processus décisionnaires des partenaires russes*

Nous avons peu d'informations sur le fonctionnement au sein des sociétés partenaires russes. Si l'organisation de ces entreprises n'est pas entravée par la présence de plusieurs sociétés mères, nous pouvons imaginer que la prise de décision peut être compliquée au sein de Foamaksent, société caractérisée par la présence de quatre actionnaires ayant des participations actionnariales très proches. Il existe cependant une similitude dans le fait que c'est le sentiment du ou des dirigeants qui va amener la décision. L'actionnaire interviewé au sein de la société Foamaksent, nous a indiqué que c'était l'engouement qu'ils avaient eu pour les solutions techniques présentées par Carseat qui les avait convaincus de participer au projet, plutôt que de désinvestir et vendre leur équipement. Il existe cependant une différence dans les critères mentionnés pour justifier les décisions. La seule justification mentionnée par les deux partenaires russes a été le retour sur investissement à court terme. Cet élément reviendra plusieurs fois au cours des entretiens comme un leitmotiv justifié par le fait que chaque décision met en jeu l'argent investi : la participation à un projet dépend de la perception de chacun sur la capacité à faire fructifier l'argent. C'est tout à coup, l'impression que la survie de l'entreprise n'était plus assurée qui a amené le second partenaire à abandonner brutalement le projet. Il s'agit ici d'un élément sur lequel nous aurons l'occasion de revenir.

Second partenaire – Actionnaire (Iw01)

And we would disappear. We did not believe [we had any chance]. [When we looked at the situation, we saw that] we were not prepared, the market was not prepared. Actually it would have been to continue with the complexity of the different risks in front of us. You should take into account our private company. We used our own money.

1.1.5. Conclusion

a. *Degré d'internationalisation de l'entreprise*

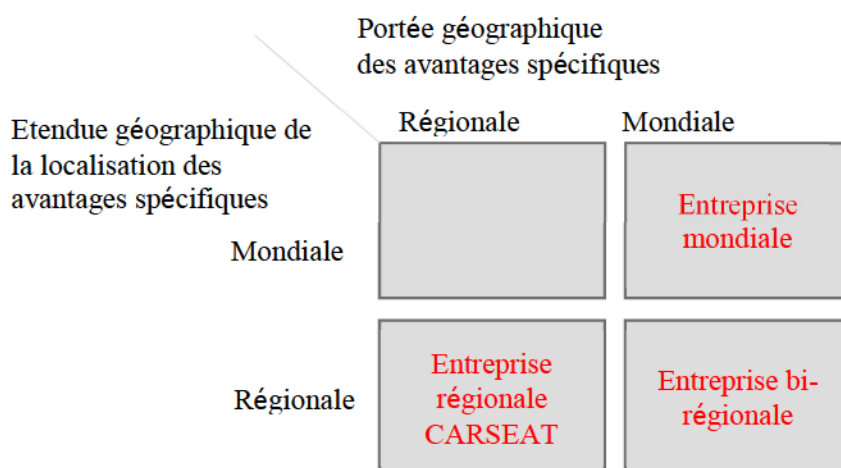
À ce niveau de l'analyse, il est intéressant de mesurer le degré d'internationalisation de la firme étudiée. En nous référant à la discussion critique de Rugman et Oh (2011) et à la revue de littérature, nous utiliserons comme mesure d'échelle, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, 65% en 2008, et comme mesure d'envergure, le nombre de filiales étrangères, au nombre de sept la même année de référence. La spécificité de la sous-traitance en secteur automobile élimine les biais possibles tels que ventes croisées entre sièges et filiales ou une présence sur des marchés où il n'existe pas de filiale. Les productions locales étaient

généralement destinées aux sites de fabrication du pays et les transferts de produits entre pays étaient relativement réduits à l'époque du projet Russie. À la différence de ce qui peut se passer dans d'autres secteurs (Rugman et Oh, 2011), la mesure d'envergure donne ici une vision réaliste de la situation et complète de façon intéressante la mesure d'échelle. Cette première analyse semblerait démontrer que la firme avait un degré d'internalisation très élevé. Il faut cependant réduire la portée de ces deux informations. Si les produits de la firme sont bien commercialisés dans un nombre important de marchés, la plus grande partie des négociations ne s'effectue que dans deux ou trois pays seulement, ceux où se trouvent les sièges des constructeurs automobiles : Allemagne, France et Grande-Bretagne. De ce fait, la présence sur de nombreux marchés n'exprime pas l'ampleur de la connaissance de ces marchés, notamment la maîtrise de l'ensemble des processus nécessaires pour y fonctionner de façon efficace puisqu'une partie des fonctions utiles sont prises en charge par les clients internationaux. Cette information est plus intéressante qu'il n'y paraît car, dans le cas d'un changement d'organisation donnant plus de poids à la structure locale, ou dans le cas de l'émergence d'un acteur local, il n'est pas certain que l'entreprise soit capable de réagir de manière efficace.

Par ailleurs, une analyse plus approfondie montre que si l'entreprise que nous avons analysée gère de nombreuses activités internationales, elle n'avait, à l'époque du démarrage du projet Russie, aucune activité en dehors de l'Union européenne. Nous nous trouvons donc ici face à une **entreprise régionale** (Mayrhofer, 2014, p. 82 ; Oh et Li, 2015), donnée qui confirme le phénomène mis en évidence par Colovic et Mayrhofer, (2008) et Rugman (2005) qui ont démontré que la très grande majorité des firmes multinationales réalisent la plus grande partie de leur chiffre d'affaires dans leur région d'origine. La figure 16 nous permet de situer la société analysée par rapport aux divers cas possibles. Si la portée géographique des avantages spécifiques des produits commercialisés par la firme est mondiale, Carseat n'est en tant que co-entreprise que le représentant de cette caractéristique au sein de l'Union européenne, et de façon plus générale sur le continent européen et dans quelques pays proches pouvant lui être rattachés par les actionnaires, tels que la Turquie ou le Maroc. C'est en grande partie l'ambiguïté de la position de la Russie qui a pu créer des erreurs d'interprétation. Tout d'abord, si une partie de la Russie appartient au continent européen, le pays ne se situe pas dans une logique de continuité ou d'harmonisation avec l'Union européenne, comme cela peut se passer aujourd'hui avec l'Ukraine ou la Moldavie. En outre, la Russie n'appartient à aucune triade. C'est une région à part, avec ses logiques spécifiques, en termes socio-économique et géographique, une situation intermédiaire entre deux régions d'appartenance économique et culturelle. Comme nous le

verrons plus tard (1.3.2. Le marché automobile russe, p. 217), cette ambiguïté a été entretenue par les constructeurs automobiles.

Figure 16 - Typologie des entreprises internationales



Source : Mayrhofer (2014) - Adapté et traduit de Rugman (2005)

b. Points de convergence entre la Russie et l'Europe centrale

Si la littérature a tendance à rassembler sous le terme de post-socialisme l'ensemble des pays de l'ancien bloc soviétique, il faut reconnaître qu'il existe de grandes différences entre les divers pays de ce groupe (Stenning et Hörschelmann, 2008, p. 320). Cette diversité résulte tout d'abord de la variété des situations rencontrées à l'époque pré-soviétique, notamment au fait que les pays ont eu des expositions différentes au capitalisme et à l'Europe. Lagerspetz parle, pour les pays socialistes d'Europe centrale, d'un retour à un passé volé, capitaliste et européen (Lagerspetz, 1999). Par ailleurs, ces pays, comme certains pays des Balkans, ont eux-mêmes accepté d'entrer dans un « processus néo-colonialiste » caché sous les termes de globalisation et d'Européanisation (Cavanagh, 2004). Ces informations confirment la tendance à une distanciation accrue entre l'Europe centrale et la Russie, un phénomène qui s'explique à la fois par la brièveté de l'exposition à la philosophie communiste, mais aussi par le fait que les influences de l'Ouest y ont été accueillies de manière très positive. Cette attitude complaisante, complétée par l'harmonisation nécessaire en vue de l'adhésion à l'Union européenne, a rapproché les pays de l'Europe centrale des pays occidentaux. Aucun développement de cet ordre n'a eu lieu en Russie qui connaît plutôt un isolationnisme accru ou même, sous l'impulsion des autorités, un fort mouvement vers l'est. La spécificité de la situation russe sera

traitée dans plusieurs paragraphes suivants : 1.3.3. L'environnement socio-économique et juridique (p.226) et 4.2.2. Attitudes au moment de la rencontre effective avec l'autre (p. 373)

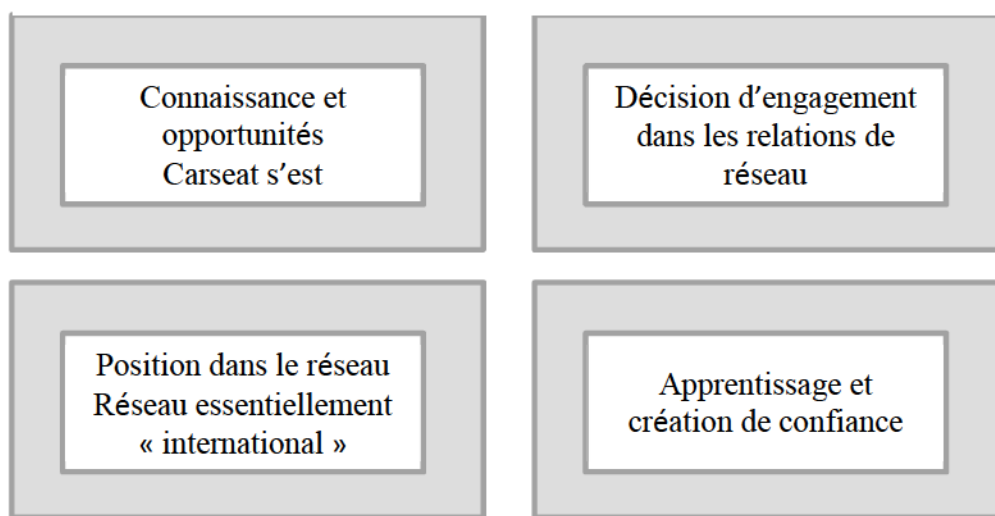
En ce qui concerne les similitudes entre l'Europe centrale et la Russie, la proximité géographique partielle (vu la taille de la Russie) et linguistique ne sont pas suffisantes pour créer le niveau de facilité relationnelle que les Occidentaux ont tendance à imaginer. Nous avons d'ailleurs vu dans la partie littérature, que les industriels polonais, interrogés sur leur perception de la distance psychique entre la Pologne et un certain nombre de pays, avaient tendance à les positionner beaucoup plus loin que les Allemands, les Français ou les Britanniques (1.1.2. Russie et distance psychique, p.36).

c. *Confrontation au modèle d'Uppsala*

Dans le cas étudié, nous avons bien un processus progressif qui part de plusieurs pays connus par l'intermédiaire des maisons mères : Belgique, France, Grande-Bretagne, Allemagne et Espagne pour s'étendre aux pays d'Europe centrale (la République tchèque, la Slovaquie et la Pologne). Cependant, en dehors du cas tchèque sur lequel nous reviendrons, les connaissances expérientielles acquises par l'entreprise concernait essentiellement le transfert de technologie puisque Carseat était chaque fois associée à un équipementier plus important sur lequel elle pouvait se reposer pour les autres aspects de l'internationalisation. L'entreprise a géré individuellement le projet tchèque mais, comme nous l'avons vu, les différences avec le cas russe étaient importantes : différence de taille, méconnaissance du secteur automobile chez le partenaire, enjeux potentiel de chacun des partenaire, etc. Les documents en notre possession (études préalables et entretiens) montrent que les dirigeants n'ont pas pu ou pas voulu tenir compte du premier aspect mentionné, peut-être parce que le partenaire d'une certaine façon a été « imposé » par la *Holding*. Comme nous le verrons plus tard, le déséquilibre de taille a joué un rôle dans le développement d'une crainte par rapport au partenaire (voir paragraphe 1.4. Jeu des acteurs et micro-politique, p. 245) ainsi que peut-être dans le manque d'intérêt de l'entreprise russe pour le projet. Pour le second aspect, le fait que l'entreprise se soit réservé l'ensemble des contacts avec le secteur automobile russe a sans doute limité les possibilités du partenaire de compléter le réseau professionnel international par des contacts locaux. En empêchant le second partenaire de percevoir une « déclinaison russe » des relations avec les constructeurs automobiles, l'entreprise occidentale l'a peut-être empêché d'accepter les règles du jeu du marché automobile.

Par ailleurs, dans le cas d'une implantation en Russie, la logique incrémentale du processus amenait l'entreprise à franchir une étape plus importante que celles qu'elle avait connues auparavant aussi bien pour des raisons structurelles (première expérience hors de l'Union Européenne) que culturelles (étrangeté bien supérieure à celle connue en Europe centrale).

Figure 17 – Carseat : le vécu et devenir international



Lors de la discussion sur les cas d'échec d'implantation en Russie, le Directeur de la Filiale Faurecia a déclaré qu'il ne pensait pas « *qu'il était possible de se préparer à la vie en Russie car [une préparation trop approfondie] générait le risque de trop intellectualiser l'approche* ». Selon lui, il est important « d'être capable d'apprendre en marchant ». Dans le cas que nous avons analysé, l'entreprise a pu réagir très vite aux imprévus et aux crises très nombreuses. Cependant, il ne semble pas qu'elle ait mis en place les outils lui permettant de développer le réseau relationnel local : peu de contact avec le marché russe et une utilisation peu efficace des partenaires locaux.

Processus d'internationalisation : Synthèse

L'internationalisation de l'entreprise CARSEAT a bien suivi un **schéma graduel**, démarrant par des marchés « psychiquement » proches (l'Espagne, l'Italie), pour englober des marchés émergents post-communistes (la République tchèque, la Slovaquie et la Pologne) et s'attaquer enfin au marché russe. Il semble bien cependant que Carseat était amenée à passer un palier supérieur à ce que la Direction avait imaginé. L'entreprise sortait de l'Union Européenne. Elle se trouvait aussi immergée dans un marché qui, tout en ayant de nombreux points communs avec les économies émergentes postsocialistes d'Europe centrale, était caractérisé par des différences importantes.

En outre, l'entreprise n'a pas mis à contribution de manière structurée **l'expérience acquise** à l'international. Cet aspect a été essentiel dans le transfert technologique mais il a résulté du choix individuel des personnes confrontées à cette tâche.

Par ailleurs, le **choix du mode d'entrée** a été fait de manière intuitive à la fois par référence à une expérience passée réussie (la République tchèque) mais aussi pour compenser une certaine peur refoulée du marché russe, en imaginant qu'un partenaire russe pourrait couvrir les décalages éventuels. Au cours de la phase préparatoire, on a généralement ignoré ou nié les spécificités culturelles ou sociétales, empêchant la mise en place d'une préparation adaptée.

De plus, dans la **mise en œuvre du projet**, Carseat semble avoir oublié de prendre en considération certains éléments fondamentaux tels qu'un questionnement sur l'apport des partenaires en termes de réseaux ou qu'une analyse des avantages et contraintes des formes d'alliances mises en œuvre.

Enfin, la formalisation extrême du processus (business plan, intervention d'experts indépendants ou reliés à la maison mère belge, présentation du projet aux actionnaires, etc.), **la décision de lancement** semble avoir été très subjective, sans tenir compte des diverses alertes de l'équipe projet.

Si nous nous en tenons aux diverses théories que nous avons mobilisées, il semble bien que l'entreprise Carseat n'a pas pris un bon départ. Cette situation n'a cependant pas empêché l'entreprise de réussir le transfert technologique. Était-il possible sur d'autres aspects de mettre en place des actions correctives ou des compensations éventuelles.

Données d'analyse 1 – Processus d'internationalisation
Inventaire des effets établis

Processus d'internationalisation		
Effets établis	Conséquence / décision	Groupe de référence
Surestimation de l'expérience internationale	Pas ou peu de préparation Tendance à être très vite dans la "production" de solutions.	Confirmation d'une différence importante entre Russie et Europe Centrale
Mauvaise évaluation de la distance psychique (identique Europe Centrale ?)		Le démarrage est plus long que dans d'autre pays car il faut passer du temps à créer des réseaux. Nécessite de négocier avec la Direction pour avoir les moyens nécessaires.
Pas de bilan de l'expérience internationale		-
Absence d'une véritable réflexion sur le mode d'entrée	Tendance au copier - coller Tchèque malgré les différences	Peu ou pas d'exemples de partenariats stratégiques réussis dans le domaine automobile mais d'autres solutions pour intégrer des partenaires russes.
	Compensation en s'appuyant sur un partenaire russe	Pourtant, les partenaires sont recherchés pour faciliter les blocages administratifs.
Refus de prendre en compte les différences potentielles		
Forme de partenariat choisie relativement difficile à gérer	Peu ou pas de pouvoir sur le Second Partenaire	-
Risque sous-estimé	Décision d'internationalisation prise "comme un coup de poker"	-

1.2. La stratégie et les politiques d'entreprise

Ce second paragraphe traite des choix stratégiques de l'entreprise concernant le projet d'implantation en Russie, des politiques mises en œuvre, des limitations dans leur exécution ainsi que des outils devant faciliter l'accès au marché russe.

*

* *

1.2.1. L'expansion commerciale

a. Une faible marge de manœuvre

L'expansion commerciale de l'entreprise sous-traitante était totalement dépendante des choix politiques de ses clients constructeurs. Comme nous le verrons plus tard (paragraphe 1.3.1. Le marché automobile global, p.207), l'expansion russe entraînait dans une logique d'intégration régionale qui faisait de la Russie la prolongation logique d'un mouvement qui avait démarré dans les années 90 au Sud de l'Europe et qui s'était étendu aux pays de l'Europe centrale au début des années 2000. Face à cette stratégie définie ailleurs, les sous-traitants avaient peu de possibilités d'imprimer leur empreinte sauf en prenant une avance sur leurs concurrents de manière à devenir incontournable sur un nouveau marché. C'est cette position de « précurseur » que la direction visait, en se rattachant ici encore à l'exemple tchèque.

VP Marketing (Iw01)

Nous avons en tête une belle expérience, celle de l'installation en République tchèque. Nous avons été la première société occidentale dans notre domaine, entre 1993 et 1999

b. Une stratégie de premier entrant

Le choix stratégique de l'entreprise peut être relié à la littérature sur « l'avantage pionnier » ou sur « le premier entrant » (*first-mover advantage*) (Lieberman et Montgomery, 1988) qui considère qu'une asymétrie est créée entre concurrents chaque fois qu'une entreprise arrive à tirer un avantage du fait d'être arrivée avant les autres sur un marché donné. Le pionnier peut acquérir une domination technologique, il peut créer une situation de monopole sur un marché aux besoins relativement limités (*preemption of scarce assets*) ou encore rendre le changement de fournisseur très coûteux. Plusieurs études ont montré que l'avantage de « premier entrant » permettait à de nombreuses sociétés d'avoir, par la suite, une part de marché plus élevée (Kerin et Varadaraja, 1992). Des recherches plus tardives ont cependant identifié plusieurs cas qui contredisaient cette affirmation (Shankar, Carpenter et Lakshman, 1998).

Dans la configuration que nous étudions, il existait sur place deux sociétés locales, une entreprise peu significative et la firme Altex qui fournissait déjà des pièces à plusieurs véhicules de type « transplants hybrides » (adaptés à la situation locale) tels que la Renault Logan. Le niveau de qualité des produits russes était cependant très éloigné des exigences des constructeurs occidentaux. La direction de la co-entreprise était convaincue que, sans aide externe (cf. l'association avec un fournisseur occidental), la société locale ne serait pas capable d'atteindre le niveau de qualité demandé. Carseat considérait ainsi qu'elle avait une carte à

jouer en apportant la « qualité nord-américaine », selon les responsables canadiens, sur ce marché émergent. Par ailleurs, lancer le projet et annoncer son implantation en Russie était aussi une façon de bloquer toute velléité potentielle de certains équipementiers de « rang 1 » avec lesquels Carseat coopérait sur certains autres marchés.

En agissant ainsi, Carseat mettait en œuvre de manière ouverte une action de « prise de position stratégique » (*preemption of scarce assets*) sur un segment en création. L'approche de l'entreprise se distingue toutefois de la théorie habituelle par le fait que son analyse était fondée sur l'instauration d'une segmentation hermétique du marché. Elle ne tenait pas compte de l'existence du fournisseur local et de l'effet d'autres phénomènes qui auraient pu modifier la façon dont l'offre était perçue.

c. Des contraintes de rapidité et de réactivité

La nécessité d'aller le plus vite possible pour « occuper le terrain », transmise comme une exigence de succès, fut bien assimilée par les membres de l'équipe projet et par les responsables russes qui exécutèrent leurs actions sous le signe de la rapidité et de la réactivité. À ce sujet, il est, par exemple, intéressant de noter le récit de la directrice de la filiale russe (Iw02) qui précipita l'entreprise vers le second partenaire lorsque le projet pilote prévu avec Purfoam fut bloqué (implantation à Saint-Pétersbourg). Elle s'est alors sentie obligée de choisir la solution qui semblait la plus facile à mettre en œuvre, celle qui ne risquait pas de faire perdre à la co-entreprise son avantage temporel.

Directrice de la filiale russe (Iw02)

... how to say... it was very important to have the proper decisions quite fast. Because the situation was urgent. This is why...

Carseat would waste their time. I am sure that Andrey would propose another solution. But I did not want us to waste time. We did not have time. And this is why I said "Let's see something else."

d. Une dépendance par rapport au client principal

Les contraintes du secteur automobile se doublaient d'une dépendance par rapport au groupe Volkswagen, premier client de l'entreprise avec 35% de son chiffre d'affaires. Les implantations internationales de Carseat suivaient de manière précise la politique d'expansion européenne du constructeur allemand. Selon le directeur du développement, l'absence de la co-entreprise en Turquie doit ainsi être reliée au défaut de projets Volkswagen dans ce pays.⁶² La

⁶² https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Volkswagen_Group_factories

co-entreprise s'est en effet intéressée trop tard à ce marché, une fois que « *les places étaient prises par la concurrence* » (cf. directeur développement - Iw01). La direction avait pris conscience de cette dépendance. Au lancement du projet russe, elle avait d'ailleurs fait en sorte de réduire cette contrainte en acceptant que le directeur du développement prépare avec la contrôleuse de gestion un dossier d'implantation au Maroc qui serait présenté au groupe Renault. Cette démarche fut cependant arrêtée quand les problèmes russes vinrent mettre à mal l'évolution de l'entreprise.

Plusieurs interlocuteurs ont présenté l'influence du client comme ayant été prépondérante dans la décision d'aller en Russie.

Chercheur : Comment est-ce que cela a démarré ?

Contrôleuse de gestion (Iw01) : Volkswagen nous a demandé une offre sans vraiment savoir si nous pouvions implanter une usine. On a alors commencé à se poser des questions.

VP Finance (Iw01)

We could have refused, yes. But at that point we did not see the risk ahead of us. So we also wanted to increase our footprint.

En indiquant que la décision d'aller en Russie fut « *customer driven, customer pulled.* », le VP finance illustre le dilemme des sous-traitants automobiles, obligé de se raccrocher à des choix stratégiques sur lesquels ils n'ont pas de prise directe.

e. *Compenser la baisse des ventes dans l'Union européenne*

Au moment où le projet russe a été lancé, l'industrie automobile européenne connaissait un fort ralentissement des ventes. L'idée de s'implanter en Russie arrivait à point nommé pour compenser les baisses effectives ou programmées de chiffre d'affaires. Plusieurs documents de la phase préparatoire montrent que le démarrage en Russie était perçu comme une sorte de « plan de salut » pour une entreprise qui voyait son marché traditionnel décroître fortement et qui savait que son rayon d'action international était limité.

VP marketing (Iw01)

...c'était un niveau important pour [l'entreprise] car le développement était bloqué...

Donc on est passé un peu à côté de certaines difficultés sinon on n'y serait pas allé du tout.

Dans la joint-venture, les Canadiens avaient une couverture mondiale et les Belges une couverture européenne. Donc toute la stratégie de développement sur les nouveaux marchés ne pouvait se faire qu'en Europe, l'Europe au sens large. Les marges de développement, elles se faisaient [que sur ces zones-là].

Nous rappellerons ici que la co-entreprise avait été créée pour développer le marché européen. Étant donné que cette situation de départ limitait ses possibilités d'expansion, l'approbation du comité de direction (*Board*) fut fondamentale, non seulement parce que celui-ci autorisa l'entreprise à démarrer en Russie mais aussi parce que son aval fut perçu comme un encouragement et une opportunité qu'il ne fallait pas manquer, presque une nécessité.

PGD de la co-entreprise (Iw01)

In an intellectual way, [the Board] said we understand that Russia is an expansion area for [the Company]. That was it. There was an overall consensus that we had to go.

Le désir de compenser la baisse d'activité en Union européenne, explique sans doute pourquoi la décision de s'implanter en Russie a été prise alors qu'il n'y avait qu'un seul constructeur prêt à signer un contrat avec la co-entreprise. Il révèle probablement aussi pourquoi, au moment de la crise économique, tout fut fait pour rester sur place et occuper le terrain, plutôt qu'arrêter le projet.

VP marketing (Iw01)

Tout le monde devait s'implanter [en Russie] et y a renoncé. C'est là que l'on avait un atout extraordinaire. On avait vraiment des cartes...

f. Comment réduire le degré de dépendance par rapport au client principal ?

La possibilité de réduire le degré de dépendance envers le client principal a vaguement été évoquée au cours des entretiens. Les divers scénarios imaginés n'ont jamais été mises en place. De nombreuses raisons ont bloqué, dès le début du projet, toute velléité de contact avec les constructeurs russes : forte baisse des ventes des marques russes⁶³, manque de compétitivité des prix par rapport aux fournisseurs locaux, peur de devoir réduire les exigences internes de qualité (cf. blocage de la maison mère canadienne).

Responsable du développement (Iw01)

Nous n'avons même pas regardé les constructeurs russes car nous pensions ne pas être compétitifs par rapport aux produits bas de gamme qu'ils utilisaient. En outre, nous étions sous le regard de [notre partenaire canadien] qui n'aurait jamais accepté de sortir de la qualité nord-américaine.

Étant donné que l'entreprise Carseat ne souhaitait pas servir les marques locales ou même les modèles spécifiquement conçus pour la Russie, la stratégie de prise de position

⁶³ En 2008, la part de marché des entreprises russe était tombée à 26% (http://www.export.by/en/?act%3Ds_docs%26mode%3Dview%26id%3D7811%26doc%3D64)

stratégique était associée à une politique d'écrémage, concentrée dans un premier temps sur un seul client en haut de gamme inférieur. Une telle stratégie ne fonctionne que si la marque concernée est prête à payer la qualité au « juste prix ». Or, avant même la crise créée par le concurrent russe Altex, l'acheteur de la marque allemande avait montré un très grand intérêt pour les produits moins chers que cette société lui avait proposés. Il utilisa d'ailleurs la différence de prix pour faire pression sur Carseat et rejeter toute demande d'augmentation, sans avoir contrôlé la qualité des produits de l'entreprise locale. Cette attitude confirme un phénomène connu : les stratégies d'écrémage fonctionnent mal dans le cas de produits de *Business to Business*, invisibles des clients finaux.

Par ailleurs, si le choix de ne pas cibler les marques russes pouvait se justifier à court terme, il ne tenait pas compte des potentialités d'évolution du marché. Par exemple, le Groupe Renault qui a pris le contrôle de la société russe Avtovaz,⁶⁴ a harmonisé sa politique d'achats en Russie. Dans de nombreux domaines, ce sont les fournisseurs de l'ex-société russe qui ont pris le dessus.⁶⁵ Nous avons notamment interviewé l'équipementier croate AD Plastik, implanté en Russie depuis l'époque soviétique. Cette société de dimensions similaires à l'entreprise Carseat, a réussi à s'imposer dans le groupe Renault grâce à sa présence chez Avtovaz.

De plus, deux entretiens ont mentionné la décision de ne pas négocier avec d'autres constructeurs occidentaux présents en Russie, avant que les conditions de réussite du projet en cours ne soient confirmées. Cette décision a, d'une certaine manière, « gelé » la politique commerciale de l'entreprise sur ce nouveau marché en lui enlevant toute possibilité de rebondir en cas de problème avec le client principal.

g. *Après l'échec du projet Russie, d'autres formes de diversifications*

Il est intéressant de remarquer qu'après l'échec du projet russe, l'entreprise a choisi d'autres formes de diversification, sans doute plus en ligne avec sa culture fortement technologique : la recherche de nouveaux marchés fut en partie remplacée par le lancement d'un nouveau segment, celui des pièces techniques en matières plastiques, domaine complémentaire de celui des mousses polyuréthane. Lors d'un entretien en juillet 2015, le V.P. marketing nous confirmera que cette gamme représentait en 2014, près de 20% des ventes

⁶⁴ Le 18 juin 2014, le Groupe Renault-Nissan a finalisé la prise de contrôle d'AftoVAZ. Il détient désormais 67.1% des parts dans la société de holding à laquelle appartient le Groupe AftoVAZ. <http://reuters.fr/article/businessNews/idFRKBN0F20WB20140627>

⁶⁵ En 2013, lors d'une discussion avec deux acheteurs du Groupe Renault en Russie, ceux-ci ont mentionné un sous-traitant croate comme étant un exemple de succès : prix compétitifs, bonne qualité et grande flexibilité. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons ajouté cette société à notre panel de cas à analyser (groupe de référence).

globales. Par ailleurs, les incursions hors U.E. de l'entreprise se font dorénavant dans un contexte précis, dans le cadre de missions négociées par les maisons mères.

h. *Stratégie de localisation et cycle de vie du produit*

Le concept de cycle de vie du produit proposé par Vernon (Colovic et Mayrhofer, 2008 ; Vernon, 1966) suggère que l'expansion internationale d'une société est le plus souvent la conséquence de son désir d'exploiter au mieux ses avantages (notamment dans les domaines technologiques). Vernon a décomposé la vie d'un produit en cinq étapes : la conception, le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. À chaque étape, les entreprises appliquent des stratégies différentes. Selon lui, le producteur est amené à exporter ses produits pour élargir ses marchés et générer de nouveaux profits. Si dans les premières étapes du cycle de vie, la production est généralement localisée dans le pays d'origine, l'entreprise choisit de produire à proximité de la demande pour protéger ses opérations et ses profits à l'étranger. Dans notre cas, l'exportation est généralement ponctuelle et limitée dans le temps. Pour lancer de nouveaux produits et conserver un avantage concurrentiel auprès de ses clients constructeurs, le sous-traitant est obligé de l'accompagner en devançant ses concurrents. L'avantage concurrentiel résulte de la capacité du fournisseur à transférer son avantage technologique sur les nouveaux territoires où ses clients souhaitent se localiser.

Lors du lancement du Projet Russie, notre entreprise se trouvait dans cette logique tout en sachant que le nombre de territoires sur lesquels elle pouvait accompagner ses clients étaient limités par son statut de « co-entreprise créée pour desservir le marché européen ». L'application de la théorie du cycle de vie était donc limitée par le contexte juridique de la firme, co-entreprise conçue dans un cadre très précis.

i. *Chez les partenaires russes, des choix stratégiques beaucoup plus « immédiats »*

Les deux partenaires russes sont caractérisés par des prises de décisions rapides, souvent dictées par le contexte du moment. Dans les deux cas, nous sommes dans des réactions d'ordre opportuniste, essentiellement imposées par la possibilité de faire du profit à court terme.

Le premier partenaire nous a, par exemple, indiqué ne pas avoir eu de connaissance particulière dans le polyuréthane lorsqu'il a acheté son premier site de production.

Premier partenaire – Gérant (Iw01)

J'ai vu qu'il était possible de racheter un site de production de polyuréthane et je l'ai fait. Pourquoi aurais-je hésité ?

Lors de la discussion ouverte qui a suivi notre entretien, le partenaire nous a indiqué qu'il avait créé des filiales en Serbie et en Grèce parce que certains de ses contacts lui avaient fait miroiter des bénéfices rapides. Il souhaitait d'ailleurs vendre ces sites car ceux-ci ne rapportaient pas autant que les sites russes. Il s'agit d'un problème relativement connu qui s'explique par le différentiel important qui existait lors des « années glorieuses » du marché russe, entre le retour sur investissement fait en local par rapport à ce qui était possible de faire dans l'Union européenne. Nous noterons par ailleurs, que le gérant a aujourd'hui vendu ses parts de la société à un partenaire minoritaire et qu'il s'est orienté vers un secteur différent mais toujours lié aux matières plastiques.

1.2.2. La capacité d'investissement

a. Des investissements chers et nombreux au moment du projet

Le choix des investissements constitue un aspect fondamental de la stratégie de Carseat, une entreprise qui doit gérer des solutions techniques coûteuses (machines mais aussi outils individualisés tels que moules d'extrusion et inserts) pour un retour sur investissement relativement long : un temps de préparation de 12 à 15 mois et deux à trois ans de montée en cadence chez le constructeur si le plan est atteint.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

Of course [we were happy if] we could avoid a big investment because polyurethane investment cost a lot of money.

Au moment du lancement du projet, la majeure partie des investissements du groupe concernaient l'automobile : 64% des frais en recherches et développement pour 30% du chiffre d'affaire consolidé. Cette situation a pu créer des blocages, notamment par rapport aux activités traditionnelles en phase de maturité.⁶⁶

Par ailleurs, la conjonction de nouveaux projets en lancement atteignait un niveau particulièrement élevé, juste au moment où le marché automobile commençait à s'essouffler, provoquant sans doute des questionnements sur la justesse de la stratégie. Des informations plus récentes nous laissent penser que les problèmes rencontrés en Russie ont amené le groupe à désinvestir dans l'automobile. Selon le directeur du développement, c'est cet objectif qui fut donné au nouveau président du directoire du groupe belge.

⁶⁶ Rapport annuel 2007 : 64% des frais en recherches et développement sur le secteur automobile pour une part de 30% du chiffre d'affaires ; 2008 : 57.1% pour 30,5% ; 2009 : 48% pour 22%.

Directeur du développement (Iw02)

En plus, ce qui a beaucoup joué ce sont des problèmes internes à la société. Un nouveau PDG arrive avec une feuille de route très claire. Vis-à-vis des actionnaires, il doit redonner de la rentabilité au Groupe qui s'est diversifié un peu trop large avec l'automobile et des tas de choses comme cela... On réduit la voilure sur l'automobile en attendant qu'elle soit vendable.

b. La recherche des solutions les plus économiques

Les éléments décrits plus haut concordent pour encourager la recherche de solutions économiques pouvant passer soit par des approches innovantes (mais n'ayant pas d'impact sur la qualité), soit par des partenariats stratégiques. Nous remarquerons à ce sujet, qu'il existait, au moment du lancement du projet russe, trois co-entreprises au sein du groupe, toutes dans le secteur automobile.

Étant donné qu'ils se trouvaient à la conjonction des diverses contraintes décrites plus haut, les aspects économiques furent fondamentaux dans la manière dont le projet russe fut mis en œuvre. Le plan d'action défini lors de la phase de préparation mentionnait qu'il fallait « Réussir l'implantation en Russie avec le plus d'économie de moyens possible » (Note_Reflexion_mars_2008). Cette préoccupation a poussé les responsables à chercher très vite de nombreuses solutions alternatives : transfert d'équipements existants sur un site appartenant au premier partenaire, contact avec le second partenaire parce qu'on avait découvert que cette société avait acquis un équipement d'occasion en Grande-Bretagne ou même l'approche du concurrent local.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

In fact, the equipment was available. In order to save major investment, we thought let's start with these people and let's check whether there are not ready in a first step to work as a sub-contractor.

Au moment de faire un bilan du projet, les membres interviewés chez Purfoam se sont étonnés de cette approche « économique » qui leur a donné l'impression que l'entreprise n'avait pas les moyens nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie qu'elle avait définie.

Premier partenaire – Juriste (Iw01)

Quand on prend une décision, on ne change pas d'orientation. Il y avait peut-être des problèmes d'argent, mais dans ce cas, on ne fait rien !

Premier partenaire – Gérant (Iw01)

[Ils ont fait des recherches] pour faire le projet moins couteux, moins cher pour les investisseurs, c'était leur idée... au lieu de créer le Greenfield et de racheter quelque chose, on pouvait trouver un partenaire avec l'infrastructure complète pour pouvoir s'implanter là-bas [à côté du site de production]. Je pense qu'ils n'avaient pas d'argent.

Les limitations imposées par la crise et par la décision du premier partenaire de se retirer du projet conduisirent l'équipe projet à définir un simple partenariat fondé sur la sous-traitance de la production. Si cette solution comportait l'avantage d'être plus économique, certains interlocuteurs ont critiqué *a posteriori* ce système qui limitait le rayon d'action de l'entreprise et qui était difficile à mettre en œuvre.

Responsable process (Iw01)

If we were not willing to invest a lot of costs, to invest a production line from zero, even if we were not going to fill it, if we were not able to incur those costs, then we should have gone there with a bigger partner, maybe the car manufacturer itself.

c. Différence de vues entre l'entreprise et ses partenaires

Parmi les éléments constitutifs de la manière dont la politique d'investissement était vécue au quotidien, la répartition de l'effort entre l'entreprise occidentale et son client ne fut jamais comprise par les partenaires. Le système défini avec le constructeur prévoyait, en effet, qu'une partie des moules utilisés pour produire les pièces commandées serait pris en charge par le fournisseur. Dans cette configuration, le fournisseur anticipe certaines dépenses, avant d'avoir l'assurance d'un retour sur investissement satisfaisant. Cette procédure n'est compréhensible que si on situe la négociation sur une longue durée et dans sa globalité, sans se limiter au territoire de la Russie.

Premier partenaire – Gérant (Iw01)

Et l'idée c'était que chaque moule pour les sièges [du constructeur] coute 50 000 euro, et c'est [lui] qui a payé ces moules mais en Russie, mais très peu – on va dire 10 moules [seulement]. À cause de ça il fallait tenir des équipes (jour et nuit). Donc la chaîne de fabrication devait travailler 16h au lieu de 8h. Et Carseat disait (je me souviens bien de ce débat) si on leur paie 20 moules, dans ce cas ils vont pouvoir faire 1 équipe et respecter le délai. Mais ce dernier répondait qu'ils n'avaient pas envie d'investir sur encore 10 moules. Carseat ne voulait pas investir non plus. Et qui va le faire ? Ils ont discuté sur ce sujet pendant 1 an et ils étaient débordés.

Les partenaires russes ont plusieurs fois raillé ce système ou exprimé leur désaccord avec son fonctionnement, dénotant une difficulté à comprendre les aspects relationnels du liens client – fournisseur. Il s'agit en réalité de normes bien-connues des membres du secteur automobile qui s'opposaient aux normes utilisées en Russie, sur les secteurs d'appartenance des

partenaires. Nous reviendrons sur ces aspects quand nous aborderons les effets du secteur automobile ou lorsque nous évoquerons les différences culturelles.

1.2.3. La politique commerciale

a. Des relations commerciales gérées au niveau des sièges sociaux

Les entretiens ont nettement fait ressortir que la politique commerciale a été exclusivement pilotée par la maison mère, avec des interventions minimales en local.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

And for the commercial part, I am not sure. It was done with the Volkswagen organization. [For] the real commercial part there was a lady from our Volkswagen team. She went several times to Kaluga. There were 4 to 5 people involved.

De manière générale, nos interlocuteurs se sont peu exprimés sur la manière dont les relations commerciales ont été gérées pour le marché russe. Cette omission nous fait penser que le commercial était régenté à un autre niveau que celui des interlocuteurs interviewés, et que les thématiques russes n'étaient traitées que dans le cadre d'une négociation globale. La directrice de filiale, embauchée à l'origine pour la fonction de « responsable grands comptes », ne s'est occupée pendant la plus grande partie du projet, que de thématiques administratives ou techniques. Elle ne fut impliquée dans la négociation commerciale qu'au moment de la crise, lorsqu'il fallut trouver une solution pour recréer un minimum de rentabilité.

Directrice de la filiale russe (Iw01)

[Communication with the customer was good] in Europe in general. Because actually all communication with him was in Europe not in Russia... There were no real contacts with [the car manufacturer] in Russia.

Elle eut bien de nombreux contacts avec le constructeur, mais elle suivait essentiellement le processus de certification local et l'approvisionnement. De manière générale, comme nous le verrons plus tard, les considérations commerciales faisaient partie du domaine gardé des Occidentaux qui n'en ont pratiquement jamais discuté avec les Russes, qu'ils soient employés de l'entreprise ou partenaires.

b. L'ambiguïté du système prôné par les constructeurs automobiles

Comme nous l'avons vu, pour le constructeur, le contrat concernant la Russie était une partie d'un contrat cadre (*umbrella agreement*) qui couvrait l'ensemble des productions réalisées par l'entreprise Carseat, perçue et traitée comme un « acteur international » (*global player*). Cette approche contient en filigrane l'idée de la standardisation des solutions utilisées,

impliquant notamment la conviction que le fournisseur devait être capable de gérer lui-même les problèmes d'adaptation locale. La vision harmonisée recouverte par cette approche, a été intériorisée par l'entreprise Carseat qui a eu tendance à gérer la Russie au travers du prisme des relations inter-sièges.

VP marketing (Iw01)

...car tu n'arrives pas à expliquer à un client européen qui est établi là-bas que tu as besoin de x temps pour démarrer. Il n'accepte pas cela. Pour lui, il t'a nommé [pour que tu démarres dans le pays comme ailleurs].

Les faits montrent que Carseat n'a pas cherché à créer un relationnel avec le niveau local du constructeur, imaginant sans doute que le rôle de ce dernier était limité. Si cette situation peut résulter de l'idée que cela n'était pas nécessaire, elle peut aussi dénoter une difficulté à le faire. Lors des entretiens, peu d'interlocuteurs se sont étonnés de l'absence d'une « localisation » du commercial. On retrouve une courte remarque chez la contrôleuse de gestion qui a nous a fait part de sa conviction que les liens avec le client principal avaient souffert de l'absence de ce qu'elle a nommé un « relais local ».

Contrôleuse de gestion (Iw01)

Il aurait peut-être fallu créer une coopération plus forte en Russie avec Volkswagen comme par exemple si on avait eu un magasin en commun.

Cette information a été confirmée par le responsable des achats du constructeur qui nous a indiqué ne pas avoir eu de contacts autres que techniques avec l'entreprise, avant que le problème de rentabilité ne devienne suffisamment important pour qu'un commercial demande à le rencontrer. Selon lui, les choses sont devenues alors beaucoup plus compliquées car il eut tout à coup plusieurs interlocuteurs différents, mais plus forcément ceux du début.

Acheteur – Constructeur Automobile Client (Iw01)⁶⁷

- Zuerst habe ich gedacht, das läuft. Bis der Lieferant dann, um ein Gespräch gebeten hat und die Probleme aufgezeigt hat.

- Und, wie war das? War das eine Überraschung für Sie?

- Ein Bisschen, ein Bisschen. Klar, rechnet man damit nicht. Aber ich hätte jetzt auch nicht gesagt, sowas ist überhaupt unmöglich. Da habe ich dann schon mehrere Ansprechpartner gehabt. Nachher. Als es kritisch wurde.

⁶⁷ - J'ai d'abord pensé que cela marchait [sans problème]. Jusqu'au moment où le fournisseur a demandé à me rencontrer pour me présenter le problème.

- Est-ce que cela a été une surprise ?

- Un peu, un peu. Bien sûr, on n'imagine pas que ceci puisse se passer. Mais je n'aurais pas dit non plus que quelque chose de cet ordre était impossible. C'est à ce moment que j'ai eu plusieurs interlocuteurs. Plus tard. Quand c'est devenu critique.

De son côté, le responsable process a insisté sur un dysfonctionnement dans la mise en œuvre de la politique commerciale, tout en se demandant si les équipes commerciales du siège n'avaient pas peur du marché russe.

Responsable process (Iw01)

The Development Manager was in touch with the Car Manufacturer. But the people who were actually dealing with [the] customer, these were the people that were not really in Russia (laugh). They were very reluctant to go there.

L'erreur dans l'approche des problématiques d'implantation locale a été confirmée par le PDG de la filiale russe du groupe Faurecia qui a insisté sur l'importance d'accompagner la mise en œuvre de politiques décidées au niveau d'un siège européen. Ce dernier a d'ailleurs opposé la « vision idéalisée » du *Top Management* qui préfère mettre en avant des solutions harmonisées et à celles des équipes locales qui doivent les appliquer en tenant compte des contraintes de l'environnement proche. Selon lui, ce travail nécessite à la fois de bien connaître le terrain local et de faire preuve d'une capacité de conviction par rapport aux équipes locales. Dans le cas de nouveaux marchés, selon lui, l'approche de la filiale locale doit souvent se doubler : il faut convaincre les expatriés occidentaux sans oublier d'impliquer le personnel local, sans savoir au préalable où se situent les appuis ou les blocages possibles. Il s'agit d'une approche à double détente que notre interlocuteur a considéré comme fondamentale.

Directeur de la filiale russe – Faurecia

Dans l'automobile, on vend des plates-formes mondiales : les mêmes produits partout dans le monde. C'est un concept qui plaît au Top Management. Ce qui a été vendu comme « Partout pareil » change quand le contrat a été signé. Il n'y a rien de plus facile que d'expliquer à un ingénieur que ce qu'il fait localement est mieux. Mais il faut le rendre amoureux de la solution locale. Dans la filiale, il va falloir convaincre le Français et le Russe séparément mais c'est possible, sauf peut-être pour les Allemands qui ont des process très centralisés. Plus vous vous rapprochez de la date de lancement, plus il y a une pression importante chez le constructeur, et plus le constructeur est en tout cas prêt à discuter de façon différente car la pression devient de plus en plus importante. »

Cette dernière citation montre l'importance de bâtir, pour et avec le client, une stratégie qui intègre les contraintes locales. Dans cette relation, le fournisseur sous-traitant doit dépasser son rôle d'expert technique pour devenir le spécialiste de l'application de la stratégie internationale au local. Ce n'est que s'il devient capable de changer de posture que le fournisseur peut espérer influencer la stratégie harmonisée du constructeur.

Nous avons rencontré la personne qui a mis en place en Russie, l'organisation des achats du constructeur client. Ce dernier a insisté sur deux points fondamentaux qui ont certainement

joué un rôle important dans le cas analysé. L'acheteur était tout d'abord un expatrié qui découvrait lui-même le marché russe et qui avait donc du mal à en comprendre les spécificités. En plus, expliquer les spécificités du marché-cible à la maison-mère⁶⁸ demande une certaine dextérité que, selon notre interlocuteur, on possède rarement lors de la première expérience d'expatriation.

1.2.4. Les relations avec les constructeurs automobiles

a. Une relation client / fournisseur déséquilibrée

Les interlocuteurs rencontrés ont décrit des liens avec les clients qui s'apparentent plus à une relation de dépendance qu'à un véritable partenariat, notamment lorsqu'il s'agit du client principal, comme ce fut le cas en Russie. Parfois, cette situation a fait perdre son libre-arbitre à Carseat, en particulier dans la manière de percevoir les demandes des clients comme des ordres, dans une certaine obsession pour la qualité des produits, devenue un baromètre de la qualité relationnelle et même dans un certain manque de réactivité dans la négociation commerciale. Car les divers acteurs de l'entreprise étaient conscients des répercussions sur le contrat-cadre international d'un refus ou d'un problème sur un site. Le projet Russie sortait du cadre purement local. S'il s'agissait d'un complément de ventes intéressant à obtenir, les membres de l'équipe étaient tous conscients des retombées éventuelles des problèmes en Russie sur la relation avec le constructeur, sur les résultats financiers ainsi que sur l'image de l'entreprise.

Directeur du développement (Iw01)

Moi j'avais carrément dit [...] : "Il faut arrêter de les livrer." Mais non on ne pouvait pas parce que l'on était en train de discuter de tel programme en Allemagne... et de tel programme en Espagne pour [...] ? Donc on ne peut pas les fâcher et il faut que l'on arrive à trouver une solution. Ça c'était un peu le piège.

Lors du bilan *a posteriori* qu'il a dressé du projet, le directeur développement (Iw01) a insisté sur les conséquences regrettables de cette situation qui les a empêché de défendre l'intérêt de l'entreprise lorsque c'était nécessaire.

Oui on a été frileux. On a été frileux au niveau du groupe. On n'a pas voulu fâcher [le constructeur]. On était prêt à accepter tout ce qu'il voulait. C'était notre tort.

Cette citation est cependant une des rares déclarations allant dans ce sens. Elle a été émise par une personne qui est actuellement à la retraite, et qui a d'ailleurs été encouragée à

⁶⁸ Ces informations ne sont pas consignées sur la transcription de l'entretien. Elles ont été mentionnées hors du bureau, lors d'une discussion à bâtons rompus autour d'un café.

quitter l'entreprise après l'échec du projet. Ce que nous pouvons percevoir comme une situation de dépendance n'explique pas entièrement la grande loyauté qui semble distinguer les relations avec le client principal. De nombreuses caractéristiques nous semblent devoir être reliées à la façon dont les liens commerciaux sont vécus par les Flamands : transparence vis-à-vis du partenaire, loyauté, niveau de confiance élevée et application stricte des termes du contrat. Ces points seront approfondis plus tard, dans le cadre des aspects interculturels du projet.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

I think that we even had informed Volkswagen. Because we did not hide anything!

Chercheur: *Do you think that with more time you would have managed to convince Volkswagen to accept a higher price?*

Company CEO: *Well, we would have certainly found a compromise... We could have overcome the time. I am sure !*

b. *Une façon de bloquer la dégradation de sa position*

Comme mentionné plus avant, l'entreprise pouvait, en fonction des situations, soit livrer directement certains constructeurs automobiles (rang 1 ou *tier 1*)⁶, soit produire des mousses polyuréthanes pour des fabricants de sièges (rang 2 ou *tier 2*). Tout sous-traitant considère bien évidemment, que la première situation est plus valorisante. Le système mis en place en Russie était de type « rang 2 » mais la négociation et le suivi étaient faits en direct par l'entreprise auprès du constructeur. Il est intéressant de remarquer que les entretiens ne mentionnent presque jamais l'équipementier de « rang 1 », dont l'existence a pratiquement été mise entre parenthèses. Nous n'avons pas interrogé nos interlocuteurs sur l'intervention de l'équipementier mais cette attitude confirme à quel point il était important pour Carseat de défendre son image auprès du constructeur - intégrateur final.

Au cours d'un entretien, le VP marketing a indiqué que la crise qui a débuté en 2008 a amené plusieurs équipementiers de « rang 1 » à intégrer des activités de type « rang 2 » pour compenser une partie de leur baisse d'activité. Nous pouvons imaginer que la crise a renforcé le désir de défendre l'expertise de la co-entreprise, la survivance de liens directs avec les constructeurs et la subsistance d'une autonomie décisionnelle par rapports aux grands équipementiers.

c. *L'équipementier en tant que défenseur d'un modèle*

Dans son attitude et son comportement en Russie, l'entreprise occidentale s'est souvent positionnée comme défenseur d'un modèle, agissant ainsi dans l'intérêt du constructeur-client.

Cette attitude l'a plusieurs fois amenée à tenir auprès des employés et partenaires russes, un discours qui a pu être perçu comme un véritable plaidoyer en faveur du système mis en œuvre par un client avec lequel elle entretenait des relations pour le moins difficiles.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

[At the partner, the share-holders] were complaining. They did not like to do that and they wanted to have money for things that you could not invoice. They wanted to be paid in advance. That was causing that conflict between us and them because we had then to defend more or less the customer.

La posture qui caractérise ici le lien client – fournisseur, peut être reliée à la littérature sur le colonialisme qui parle par exemple de « l'imitation admirative » du colonisé (Memmi, 2009) ou de dépendance prenant la forme d'un échange savoir - pouvoir (Lefort, 1980). Le même parallèle nous mène aussi à faire le lien avec sur l'image des Sipoys⁶⁹, guerriers indiens qui se battaient pour le colonisateur anglais. Cette dernière évocation a souvent été reprise dans le domaine sud-américain sous le nom de « *cipayos* » défini par « *simpatizante de los intereses extranjeros o al servicio de ellos* » (sympathisant des intérêts étrangers ou se mettant à leur service).⁷⁰

d. Un décalage entre Russes et Occidentaux autour de la relation avec le client

Si le modèle que nous avons transcrit est relativement répandu dans le sillage de l'industrie automobile occidentale, il semblait être contraire à ce que les partenaires russes pouvaient accepter. Plusieurs remarques indiquent clairement leur étonnement face au système relationnel qui semblait lier l'entreprise occidentale à ses clients.

Actionnaire - Second partenaire (Iw01)

Actually, [they] every time said that they should follow what was said otherwise it could lead to penalty. About money. And this is the reason why they were working such precisely. It was important to have good relations with the customer.

VP marketing (Iw01)

...il fallait avoir un stock de pièces de rechange car toute rupture de stock coûte très cher. C'est [notre entreprise] qui a dû investir parce qu'il n'est pas sûr que nos partenaires aient compris l'importance de cet aspect.

⁶⁹ Voir un exemple de référence à Karl Marx <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1857/07/15.htm>

⁷⁰ Voir notamment divers articles sur l'impérialisme associé au néo-colonialisme rencontré dans les pays d'Amérique Latine (<http://www.alainet.org/es/active/57790> ;

Durant la période du projet, il n'y a pas eu d'appropriation du système par le partenaire, une différence qui s'explique en grande partie par une vision différente de la relation client / fournisseurs. Les entretiens évoquent plusieurs fois la difficulté qu'ont eu les Occidentaux à faire valider, ou tout au moins accepter leur approche.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

The other thing was the overall understanding how you behave in the automotive world with the customer. That was completely new for them. And they did not really understand in the beginning and after.

Ce décalage a créé un malentendu significatif. Pour les Occidentaux, le comportement du partenaire était une confirmation que l'accès au monde automobile était difficile et qu'il n'était pas donné à tout le monde. Pour les Russes, l'attitude des Occidentaux était un signe de faiblesse, une incapacité à gérer les relations avec le client. Nous reviendrons sur ce point dans la partie consacrée aux différences culturelles.

1.2.5. La politique partenariale

a. Le partenaire local, élément fondamental du projet

Nous avons vu qu'il semblait difficile pour les responsables de l'entreprise d'imaginer démarrer sur le marché russe, sans l'aide d'un ou de plusieurs partenaires. Le partenariat a souvent été présenté comme devant être fondé sur une base de complémentarité, avec d'un côté des Occidentaux qui se percevaient comme apportant la technologie et les volumes (la clientèle) et de l'autre, des partenaires russes dont on attendait une capacité à gérer les difficultés locales et à produire des pièces selon les normes définies par le client.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

[The partner] considered that the part he could contribute was his local competence, his local networks with authority whatever it was. That was as important as our know-how in automotive business.

Contrôleur de gestion (Iw01)

Il y a d'abord eu l'idée de créer une société entre les [partenaires (les connexions et les assets)] et [notre entreprise] (business et know-how).

Directeur du développement (Iw01)

On a donc rencontré [le partenaire] en leur disant « Nous, on vous apporte la technologie ; on vous apporte les clients ; on vous apporte le savoir-faire. Vous, vous nous donnez un site sur lequel on peut implanter une usine. Et on partagera les coûts d'investissement. Et vous, vous vous chargerez des Human Resources et éventuellement des matières premières. C'est quelque chose de fondamental. Ils avaient des fournitures de matières premières sur la Russie. On se disait, ce qui serait intéressant, c'est de pouvoir acheter les matières premières en Russie.

Les entretiens contiennent plusieurs exemples qui montrent que l'aide des partenaires a été extrêmement précieuse, notamment au niveau des relations avec les administrations locales, confirmant que la démarche définie par Carseat était utile et efficace.

Responsable process (Iw01)

If you want to start let's say 2 tons of isocyanate, you need a permit for that. Since we were working, let's say with an existing company, some of the permits they had already. In order to get the missing ones, they knew how to get the way through the very complicated Russian administration.

b. Les limites et l'ambiguïté de la démarche

Habitué à ce genre de partenariats (cf. les quatre co-entreprises existantes), la société occidentale avait conscience des risques inhérents au système, celui de transmettre des connaissances stratégiques permettant peut-être un jour aux partenaires de devenir des concurrents directs. Si cette idée a rarement été mentionnée, elle est indissociable du système préconisé par Carseat au moment du lancement du projet russe, expliquant sans doute certaines hésitations stratégiques ou encore la répartition rigide des domaines de compétence de chacun.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

[Training a partner] is of course a risk. Because otherwise when the things stop you have created a competitor.

Comme vu précédemment, après l'échec de l'implantation en Russie, l'entreprise arrêta presque toutes les coopérations stratégiques, une décision qui découla sans doute de la prise de conscience de la difficulté à les gérer. Par ailleurs, il existe dans l'entreprise, une sorte de « vision sous-jacente partagée » sur le fonctionnement du partenariat. Si l'on sait avoir besoin de partenaires pour couvrir une partie de frais de recherche et de développement élevés, ou pour intervenir en tant qu'intermédiaire au niveau local, les partenariats ne semblent conçus que pour durer peu de temps. Nous pensons que le fait de côtoyer régulièrement des sociétés partenaires ou clientes pouvant devenir concurrentes, a pu créer un certain nombre d'automatismes dans la façon de gérer les relations, une réserve et une certaine habitude du secret au sujet de certains

types d'informations. Par rapport aux partenaires russes, non issus du secteur automobile, il est impossible de savoir si l'attitude des responsables de Carseat était la conséquence d'un désir d'instrumentalisation des entreprises locales ou le contrecoup de la conviction que ces sociétés ne pourraient jamais s'adapter aux exigences du secteur automobile. Il est possible que ces deux éléments aient joué un rôle dans l'absence d'un véritable transfert des normes comportementales du secteur automobile. Le travail de transfert a été fait pour la technologie (car il y avait exigence de résultat) mais pas pour les autres aspects du fonctionnement.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

... it could be that that the partnership would not have lasted too long, I think, because this automotive business is so specific that you have to be fully involved. You cannot be just a partner there. You have to be fully involved. That also there in Russia when all things had gone well, the partnership would have been only for the beginning. He would not have stayed for all the time... Yes, we would have taken over their part. This is what we did in the Czech Republic.

VP Marketing (Iw01)

...Le partenaire [tchèque] a aidé sur tout ce qui était « pratique » mais lorsque [le constructeur local] est devenu de plus en plus allemand et a eu de plus en plus d'exigences, il ne pouvait plus suivre.

c. Une répartition rigide des rôles de chacun

Pendant toute la durée de la coopération, l'entreprise a eu une vision très rigide de la répartition des rôles et des responsabilités. La direction de l'entreprise attendait un soutien des partenaires sur les aspects administratifs et pour tout ce qui concerne la production.

Actionnaire - Second partenaire (Iw01)

- Yes, for me this the part [the negotiation with the car manufacturer] that was missed. The whole was under negotiated...

- Why do you say this?

- It was the property of [the Company]. It was not possible to know what was happening in the relations with [the customer]

Si sur tous les aspects techniques, les interlocuteurs occidentaux ont pris leur tâche à cœur (le VP marketing parle même d'un rôle de « missionnaire » - Iw01), les échanges sur d'autres domaines ont été inexistantes. Comme l'a indiqué le directeur du développement (Iw01), « le partenaire était là pour ouvrir le marché, mais on ne l'écoutait pas beaucoup ! »

Il est difficile de savoir quelles sont les raisons qui expliquent cette fermeture : manque de curiosité, sentiment de supériorité ou conviction que les partenaires russes n'auraient pas

compris certaines subtilités de la stratégie. En réalité, dans ce schéma, les partenaires semblent devenir des outils au service de la stratégie générale de l'entreprise, telle que définie au siège allemand. Cette vision unidirectionnelle des échanges bloque les apports potentiels des partenaires sur leur compréhension de l'environnement socio-économique et culturel russe.

Actionnaire - Second partenaire (Iw01)

When they raised the question about the different types of inserts, [we] were told "Don't pay attention, it is just peanuts. Foam is the most important."

1.2.6. La politique d'expatriation

a. L'absence de véritables expatriés

L'entreprise analysée avait prévu d'envoyer un expatrié en Russie. Ce dessein ne s'est cependant jamais concrétisé pour diverses raisons. Il est tout d'abord probable que cet aspect ait été perdu de vue à la suite des divers rebondissements du projet. Par ailleurs, le VP marketing (Iw02), nous a indiqué qu'il avait été impossible de trouver un candidat (1.3.3.f. Un marché peu attrayant pour les expatriés, p.231). Enfin, comme nous l'avons vu déjà maintes fois, la crise a amené l'entreprise à mener le projet « *a minima* ». Au vu des limitations de tous ordres, le projet s'était transformé en une façon d'occuper le terrain dans l'attente d'une amélioration qui conforterait la situation de primo-fournisseur de l'entreprise sur le marché russe (VP marketing Iw02, directeur du développement Iw02). Il est cependant probable que même en situation d'attente, la co-entreprise aurait eu besoin d'un plus grand nombre de relais possibles avec le marché russe.

b. Mobilité de longue durée ou « pendularité » ⁷¹

Si l'entreprise n'a pas envoyé de véritables expatriés en Russie, deux employés ont fait de très nombreux voyages pendant la phase de lancement de la production. Le directeur qualité a estimé au cours du second entretien (Iw02) avoir fait une cinquantaine de voyages en seize mois. De son côté, le responsable process, oublié lors de l'identification des personnes à interviewer, a déclaré avoir été l'employé qui a passé le plus de temps en Russie (Iw01).

A un certain moment, la direction a tenté de trouver une « solution intermédiaire » pour les deux responsables. Cette action a cependant été abandonnée face à un certain nombre d'obstacles inhérents à la Russie et à la région où se trouvait l'usine : difficulté de trouver un appartement proche à louer, impossibilité de prévoir un transport pouvant être utilisé sans

⁷¹ Ce terme assez commun en Suisse (voir par exemple Kaufmann, 2008) nous semble bien rendre la situation des personnes qui se déplacent régulièrement dans un pays donné pendant une certaine période.

risque, incertitude quant à la possibilité d'obtenir des visas, etc. Mettre en place un autre système aurait de toute manière été plus cher que les allers et retours réguliers. Ces difficultés ne sont pas surprenantes pour qui connaît le marché russe. Nous y reviendrons dans le paragraphe 1.3.3.f. Un marché peu attrayant pour les expatriés (p.231).

La multiplicité des voyages a créé chez les deux responsables, des contraintes très élevées tout en les empêchant de s'intégrer pleinement à la vie russe. S'ils ont tous deux indiqué qu'ils n'auraient pas accepté d'être expatriés, ils ont reconnu qu'ils auraient préféré une situation intermédiaire : appartement sur place, organisation différente du temps de travail, intégration ponctuelle de la famille, etc. Au moment du bilan, la thématique est revenue à la surface puisqu'ils ont tous deux considéré qu'il aurait été plus intéressant d'avoir un employé habitant sur place, même pendant une période limitée.

Responsible process (Iw01)

In reality, if I were trying to set up a business in Russia, I would definitely try to have my expats living there. It has to be that way. For me, the flying in and out is not the ideal way... And actually the Russians like that. They like to see a Western expert that you can go to. They want that actually.

Directeur qualité (Iw02)

We did not have anybody there and this is where we could have had a sales commercial, representative in Russia. That would have made sense.

Cette opinion a été partagée par le VP marketing qui a retenu ce point comme étant un des enseignements les plus importants de l'expérience russe.

VP Marketing (Iw02)

Oui absolument, [l'expatrié] peut mieux rentrer dans la culture russe. C'était pour cela [qu'un de mes amis] était en Russie trois ans, en tant qu'expatrié.

Au cours d'un des entretiens, la responsable RH a elle aussi émis le regret, en tant que Russe, que l'entreprise n'ait pas envoyé de responsables qui soient restés plus longtemps et qui aient pu s'immerger dans la réalité de l'entreprise. De manière indirecte, elle a comparé les responsables de Carseat à des « touriste », *“always travelling, not staying, never on place when you needed them, only secretaries !”*.

Responsable RH – Filiale russe (Iw01)

Again they should bring more people who are trained, who are experienced at the key positions. And to start with them. And work every day. Not like tourists, to come just a little bit, one month, stay here. It is not the good way. They need to appoint here people for a long term...like expatriates. Maybe for a whole year. To train people, to explain them. To tell everyday how it should go and then also some bosses should come, some bosses from Germany. To make analytical work, to check expenses. Where the expenses go, how much we spend for salary, how much we spend for overtime... To feel their involvement. And to understand that they are a little bit owners of it.

1.2.7. *Gestion de la qualité et de la production*

a. *La qualité, au centre des préoccupations*

Les premières réunions avec l'équipe projet, au début de la phase de préparation, ont montré une grande préoccupation pour les problèmes de qualité (Etonnement_1_Preparation). Sur cet aspect particulier, l'entreprise s'est octroyé la mission de défendre le mieux possible l'intérêt de son client en produisant des pièces conformes aux cahiers des charges définis au siège. Cette préoccupation rejaillit plusieurs fois lors des discussions avec les partenaires russes et dans les messages qui leur ont été transmis.

Note d'étonnement – phase préparation

Le Groupe projet avait entériné l'idée de lancer un diagnostic auprès des équipes de direction des deux partenaires. Nous avons préparé les documents qui auraient dû être utilisés pour annoncer cette action au partenaire russe. Celui-ci insistait particulièrement sur l'importance d'arriver à un résultat équivalent en termes de qualité à celui des autres sites. Il fallut beaucoup de temps pour trouver le texte russe qui ne donnerait pas l'impression que l'entreprise avait des doutes sur la capacité des équipes russes à atteindre ce niveau de qualité !

L'obsession de l'équipe projet pour les thématiques de qualité traduisait les attentes du client, définies au siège social du constructeur. Il n'a cependant jamais été prévu de confrontation entre les attentes théoriques du client et les possibilités du marché ou avec les compétences des employés russes.

Chercheur : *Parce que vous étiez obnubilés par la qualité. C'est normal...*

Directeur développement (Iw01) *C'est normal et pas normal. Car on n'a pas traduit les exigences de Volkswagen dans les moyens ou les possibilités russes.*

On retrouve cette ignorance des problèmes éventuels dans la manière dont le directeur qualité réagit lors des toutes premières semaines du lancement du projet : selon lui, il était impossible qu'il faille s'organiser autrement qu'en Allemagne pour obtenir le niveau de qualité requis.

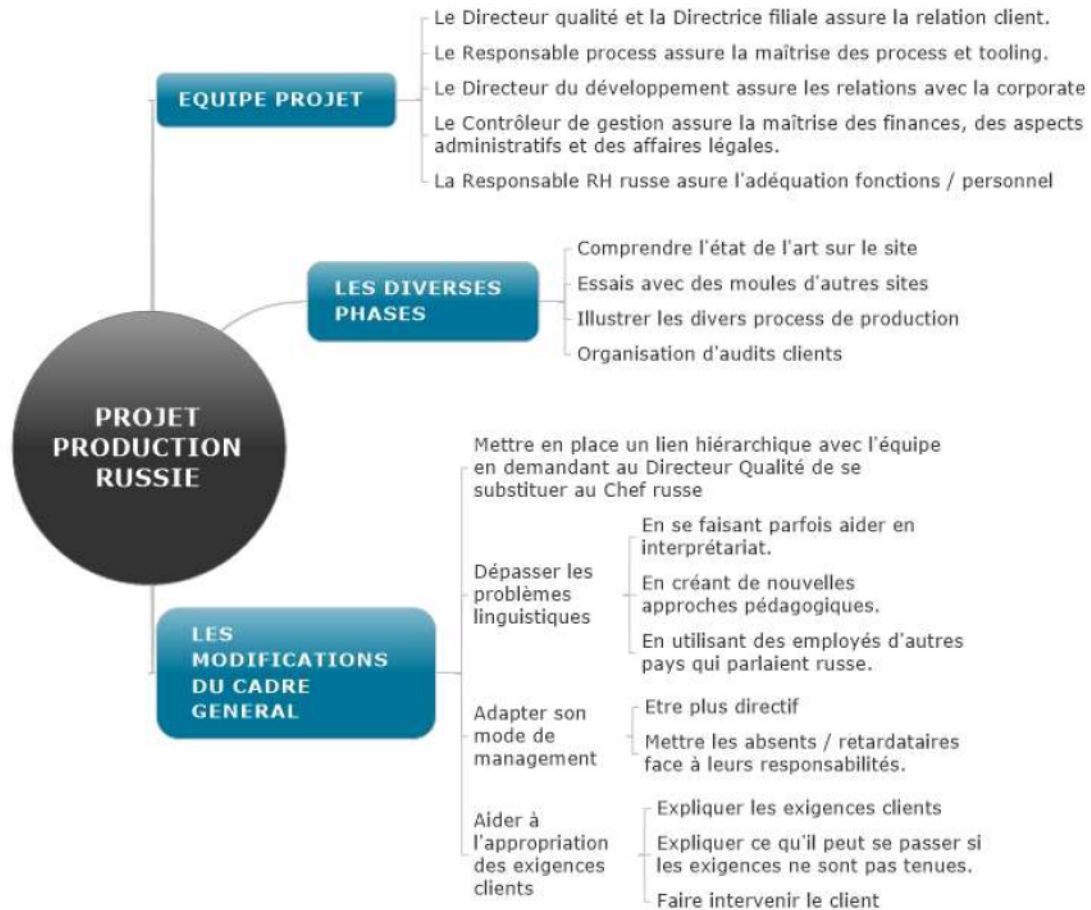
Note d'étonnement – phase préparation

Je me rappelle d'un échange téléphonique avec le Directeur qualité au cours de laquelle nous avons insisté sur l'importance de rencontrer l'équipe russe et de comprendre comment elle travaillait jusqu'ici. Cette suggestion semblait avoir étonné notre interlocuteur qui me répondit que la qualité ne pouvait pas poser de problème quand on passe dans un nouveau pays car "everything is clearly written in the processes – you just need to follow the requirements ! »

b. Les diverses composantes du projet

Les aspects caractéristiques de l'implantation de la production en Russie sont représentés dans la figure 19. Cette synthèse comporte trois éléments caractéristiques : l'organisation du groupe mis en place par la Direction, l'identification des phases critiques et les processus devant faciliter le transfert.

Figure 18 – Processus d'organisation du transfert technique



Dans la pratique, ce sont essentiellement deux personnes, le responsable process et le directeur qualité, qui ont formé et suivi les équipes de production. Ils ont tous deux insisté sur la nécessité de trouver des approches innovantes sur trois domaines marquants : le management des équipes, la prise en compte des attentes clients et la communication (comment compenser la méconnaissance du russe).

Sur les aspects de management des équipes, les responsables opérationnels ont noté diverses difficultés telles que l'absentéisme, un certain manque de consistance ou une trop grande rigidité. Ces problèmes furent en grande partie réglés en procédant à des changements dans deux domaines différents mais complémentaires : par le transfert (partiel) du pouvoir hiérarchique sur un responsable occidental ainsi que par le passage d'un management participatif à une approche beaucoup plus directive.

Directeur qualité (Iw01)

They were told how to do but they were used to make numerous excuses...I remember that the whole story was a struggle of everyday. Every morning, we organized a morning meeting. A major problem was that there was always people missing and I did not always understand why it happened... Sometime I found out that a person has been sent to another place by upper management, without telling me. It was always the surprise of "moving teams".

Directeur qualité (Iw01)

Since things did not proceed as we thought, I discussed with one of the upper management and I was asked to take the lead over the people.

Well, I realized that I had to shout at people ... and it worked. Actually, I always tried to have a private discussion before. Then I found myself shouting in front of the whole group. It was for example useful to convince the people to come to our morning meeting, like "If you are not here, do not come any longer..." For the Russians, it is important to show that you are the boss. It is a way to be appreciated.

Les opérationnels ont, par ailleurs, mentionné une grande difficulté pour les employés russes, à prendre en compte les exigences des clients, même d'accepter tout simplement l'idée que ceux-ci puissent avoir des exigences. Pour faire évoluer la perception du personnel, les responsables de Carseat ont organisé plusieurs réunions avec le client, des rencontres au cours desquelles ce dernier exprimait ouvertement son mécontentement ou son approbation. Il était important, lors de ces rencontres, de pouvoir illustrer ce qui était rejeté, ce qui ne correspondait pas aux critères de qualité, de la manière la plus claire possible. C'est ainsi le client lui-même qui a exprimé ouvertement ses attentes et ses déconvenues, ou ses satisfactions éventuelles.

Directeur qualité (Iw01)

Our larger customer was here and what they were looking at are the parts that did not work, the rejects... and I must say that three months after the start of production, we were at the same level as we have in our Western European plants.

Les problèmes de communication entre personnes qui ne parlaient pas la même langue ont été réglés, soit par le recours ponctuel à l'interprétation, soit, beaucoup plus souvent, par une pédagogie innovante, fondée sur l'exemple, les gestes, la démonstration concrète.

Responsable process (Iw01)

The [Key account manager] would help with translations.... when we had meetings with the owners, we had to inform them, we had to coordinate with the project. [She] would be there and also some of the things she was doing with relation to customer orders.

Responsable process (Iw01)

It was not so evident. It is also due to the fact that with our products, it is normal to have small defects with parts. We may have small air bubbles in the foam, sometime very large. It was to show them where it is possible, when it was possible.

Responsible process (Iw01)

I was always pretty open even when they were, how can say, quite stubborn. I always tried to listen to their point of view and basically showed them what worked and what did not work. When they saw what was working and what was not working, when they could physically see the evidence, they became a little more open. Just seeing what worked and what did not work, they could change their minds eventually.

Nos deux experts ont, par ailleurs, insisté sur la nécessité de créer des liens relationnels forts avec leurs collègues russes malgré l'incompréhension linguistique. Selon eux, c'était fondamental pour permettre un véritable échange et une bonne prise en compte des messages.

Responsible process (Iw01)

... These long meetings you could say, these long discussions. and also spending more time in building more personal relationship than I would necessarily in a Western kind of culture... With your work colleagues it is important but I think it is more important in Russia.

VP Marketing (Iw01)

Il a fallu faire un transfert d'expérience (le savoir-faire). Dans ce cas, dire simplement que c'est imposé ne sert à rien, il faut expliquer et motiver le personnel.

Dans la description de leur expérience, les deux opérationnels ont toujours utilisé des termes positifs pour décrire leur expérience du management d'un personnel russe. Lorsque nous leur avons demandé de comparer ce qu'ils ont vécu en Russie avec leur expérience sur d'autres sites de production, ils ont indiqué que, si le démarrage avait été plus difficile qu'ailleurs, ils étaient convaincus que l'écart qui subsistait en termes de productivité⁷², aurait été comblé en six ou sept mois.

Responsible qualité (Iw02)

Absolutely. It was really the start, for them completely new. I am sure that if we had stayed longer, we could have reduced a couple of people.

VP Marketing (Iw01)

Au bout du compte, on a réussi à faire quelque chose de comparable à ce qui était fait ailleurs. On a obtenu une qualité équivalente à ce qui était fait ailleurs.

De manière générale, le vocabulaire utilisé par les deux responsables est beaucoup plus positif que celui que les dirigeants ont employé, comme dans la citation suivante du PDG de la co-entreprise qui indiquait que l'équipe russe avait l'habitude de produire des pièces de mousse

⁷² Nous avons estimé avec le directeur qualité que la production nécessitait, au moment de la fin du projet, entre 15% et 20% de personnel en plus.

polyuréthane dans « *des conditions très primitives* ».

PDG de la co-entreprise (Iw01)

*Yes, it was a lot of effort. The technical side was closer to them because they were already making polyurethane parts in **very primitive** conditions. But at least they knew what polyurethane was all about.*

Non seulement les deux responsables techniques ont décrit leur expérience en termes positifs, mais ils ont déclaré être prêts à repartir en Russie s'il le fallait. Il est fort probable que le succès du transfert technologique s'explique en grande partie par l'enthousiasme dont ils ont fait preuve. Nous avons trouvé un emballement similaire chez plusieurs des responsables interviewés pour notre groupe de référence.

c. D'autres exemples de transferts technologiques

L'approche adoptée par Carseat fut similaire à celles décrites par les équipementiers interviewés (groupe de référence), avec la différence notable que les responsables étrangers chargés du transfert étaient localisés en Russie pendant plusieurs mois (expatriés temporaires). Dans les divers exemples décrits, les entreprises se sont fortement appuyées sur les services internes de leur groupe respectif pour plusieurs raisons : facilité de duplication puisque les lignes de production russes étaient identiques à celles d'autres sites, difficulté de trouver et de former des responsables russes sur un temps relativement court, doutes sur la fidélité des experts russes formés pour travailler sur le nouveau site. Ces deux derniers points constituent des difficultés appréciables qui seront traitées dans le paragraphe sur le marché de l'emploi russe (1.3.5. Le marché du travail russe, p.237).

Directeur de la filiale – Filiale russe Lear

[...] par rapport à la problématique que l'on avait, c'était la meilleure solution car ... on avait quand même des timings... Faire venir des gens de Moscou à Kaluga, c'était impossible. Les gens de St-Petersbourg, ils ne veulent pas. J'ai fait venir des gens de Togliatti qui n'avaient plus de travail. Dès qu'ils ont eu un travail, ils sont partis. La mobilité en Russie, avec le type de contrat de travail, en 15 jours vous quittez l'entreprise... Donc au niveau stabilité, si vous voulez éviter le risque industriel de perdre votre client par rapport au délai de démarrage que l'on avait, la seule option, couteuse, était d'avoir des compétences internes [provenant] des différents pays où on faisait de la mousse et de les faire venir chez nous pendant un certain temps. Il y avait une vingtaine de personnes, mais pas tout le temps, le chef d'équipe aussi bien que des experts en chimie, plus l'assistance du fabricant de la chaîne qui étaient là. L'avantage, c'est que nous avons dupliqué les chaînes que nous avons ailleurs. Les lignes de moulage étaient identiques en Angleterre et au Brésil. Donc les experts qui sont arrivés connaissaient déjà la machine. On a fait la formation de façon à ce que les Russes sur place puisse prendre la relève. Il s'agissait d'un transfert de technologie, de process, de qualité, de la compréhension de la mousse aussi parce que les gens que nous avons sur place ne

connaissaient pas du tout la partie mousse... Cela devait durer 3 mois mais on s'est aperçu que l'intégration technologique des Russes pour cela, le fait de trouver les gens au délai prévu, de les former comme il fallait par rapport à nos délais de production [prenait plus de temps]. Il y a eu des bugs. On a été obligé d'avoir une assistance plus longue... C'est une des raisons, pour lesquelles on s'est plus appuyé sur l'interne. Quand les expatriés sont partis, ils ont toujours eu notre hotline à disposition...

De son côté, le responsable qui a créé chez Volkswagen Russie la direction des achats, a confirmé la capacité des Russes à produire la qualité souhaitée. Il a cependant insisté sur la difficulté à avoir une régularité, notamment en raison de l'irrégularité des matières premières produites en Russie, en termes de qualité. C'est un point sur lequel nous reviendrons dans le paragraphe sur les spécificités socio-économiques du marché (1.3.3. L'environnement socio-économique et juridique, p. 226).

Directeur des Achats – Volkswagen Russie⁷³

Ich sag mal, ich bin der Meinung, die Russen können hohe Qualität. Das sieht man ja an der Rüstungsindustrie, aber das sind fast alles Unikate. Das ist kleine Stückzahl in hoher Qualität. Das ist schaffbar. Aber wenn ich von einem Teil 80.000 Stück pro Jahr brauche... Und da wird es schwieriger... Wir haben ja viele, viele Probleme gehabt. Stahl, gibt es doch in Russland, es gibt alles. Das Problem ist, den Stahl nicht in gleichbleibender Qualität über einen Zeitraum. Ich kann eine Charge kriegen in einer super Qualität. Die sich mit allen Qualitäten auf der Welt hält. Aber diese Charge wiederholt über Jahre in vielen Lieferungen, immer wieder zu bekommen.

1.2.8. Actions prises pour réduire les écarts avec le marché cible

Ce paragraphe contient des exemples d'actions, mises en œuvre ou reportées, destinées à se préparer au marché-cible ou à mieux le comprendre.

a. Les dispositifs de sensibilisation

Conscient de la difficulté du marché et de la complexité du projet, l'équipe projet a travaillé à la définition d'un dispositif qui aurait dû être mis en place en juillet 2008, lors du lancement du projet. Ce processus avait plusieurs objectifs : identifier les décalages existants entre les divers acteurs (les futurs partenaires), encourager les échanges autour de ces écarts et enfin, permettre aux individus de mieux se connaître et de coopérer malgré les différences de langues et de cultures.

L'encadré 13 reprend les informations les plus intéressantes, provenant de plusieurs

⁷³ - Je vous le dis, je suis de l'avis que les Russes peuvent produire de la très haute qualité. On le voit dans l'industrie de l'armement, mais ce sont le plus souvent des pièces uniques. De la haute qualité en petite quantité, c'est atteignable. Mais quand j'ai besoin de 80 000 unités par an d'une pièce, c'est plus difficile. Nous avons vraiment eu beaucoup de problèmes. De l'acier, il y en a en Russie. On trouve tout. Le problème est que l'on a du mal à obtenir de l'acier d'une qualité constante sur la durée. Je peux obtenir un batch d'une super qualité qui n'a rien à envier aux meilleures qualités du monde. Mais pour que ceci se répète sur plusieurs livraisons sur plusieurs années...

Encadré 13 - Objectif et contenu du dispositif d'accompagnement prévu par l'équipe projet

Objectifs principaux du dispositif	<ul style="list-style-type: none"> - Que les Russes apprennent ce qu'est l'automobile (dépasser l'expérimental) - Que les Russes aient conscience de l'écart à remplir - Que les Occidentaux prennent consciences du <i>gap</i> des Russes mais aussi qu'ils sachent que ces derniers ont des compétences qui peuvent être utilisées pour les clients (« Ils sont allés dans l'espace – on ne va pas leur apporter la civilisation ! ») - Échanger autour du projet - Mieux se connaître malgré les différences de langues - Définir les premiers éléments de gouvernance - Mettre en place une « équipe relais » pour le transfert technologique
Éléments importants	<ul style="list-style-type: none"> - Phase 1 : Rédaction d'un document en russe et en anglais présentant la mission, adressé aux participants - Phase 2 : Diagnostic sur la perception des enjeux, du rôle de chacun et des principales difficultés - Phase 3 : Séminaire en russe et en anglais - Phase 4 : Formation d'une équipe de collaborateurs russe provenant des sites de production allemands
Participants au séminaire	<ul style="list-style-type: none"> - Occidentaux : équipe projet et équipe de direction six personnes - Russes : Premier Partenaire – Propriétaire et juriste Second Partenaire – 4 actionnaires Filiale russe – Directrice sept personnes
Agenda du séminaire	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des projets (nombre de pièces, nombre de références, types de formulations, cahiers des charges) - Présentation du plan d'action détaillé avec le planning (qui, quand, phases, résultats quantifiables, etc.) - Échanger autour de la perception croisée du projet (résultats du diagnostic) - Définir comment on va travailler ensemble après SOP (Start of production) en incluant l'interculturalité

Ce dispositif a été rejeté par le comité de direction, essentiellement pour des raisons financières, à un moment où l'on sentait une accélération de la crise de l'industrie automobile. Au cours des discussions hors entretiens, il nous a aussi été indiqué que le démarrage avait été plus brusque que prévu, créant des doutes sur les partenariats qui seraient mis en place. Par ailleurs, nous avons rappelé plus haut que les dirigeants de la co-entreprise n'avaient pas été

convaincus de l'intérêt de cette dépense par méconnaissance de l'effet des différences culturelles et pour ne pas créer d'inquiétude inutile au sein de l'équipe de direction (*Board*).

À la demande du comité de direction de l'entreprise, le groupe belge a organisé une journée de sensibilisation à la Russie. Cette formation a été diversement perçue par les participants. Si les membres de l'équipe projet y ont vu une action trop élémentaire, une sorte de dédouanement, d'autres participants ont indiqué y avoir récupéré des informations pratiques et intéressantes.

Directeur du développement (Iw02)

Moi j'étais extrêmement favorable à faire ce que l'on a discuté entre nous. En fin de compte, on a réduit cela à quelque chose de très succinct. Je me souviens... il y a une fille de la fac de Bruxelles qui est venue une journée présenter la Russie. Elle a sorti de grandes généralités, de grandes banalités. Les gens sont sortis de là en se disant "On sait tout sur la Russie" Alors qu'ils ne savaient rien.

Directeur qualité (Iw02)

- *Did you have a training before you went?*

- *We had a training but it went very late. I had been let's say 20 times to Russia when it happened. I already started to be involved.*

- *Which training was it?*

- *It was a full day... It was an external company specialized in intercultural training. We have been discussing a lot of things about Russia, the economic environment, the do's and the don'ts, culture wise, how to behave, the main differences in characters of the Russian compared to Germans or to Belgians.*

- *What do you think about this training?*

- *It was absolutely useful. It would have been good if we had had it before (laugh). For me personally, maybe it was just in time for the others.*

b. Des interlocuteurs russes ayant une expérience des Occidentaux

Conscients de la difficulté à comprendre l'univers russe, les membres de l'équipe projet ont très vite cherché à identifier des professionnels russes ayant l'habitude de travailler avec des Occidentaux, connaissant l'anglais ou le français. C'était une des missions les plus importantes du directeur du développement. Parmi les conclusions de la réunion de réflexion de février 2008, on trouve par exemple la mention : « *Il va être difficile de trouver des personnes capables de travailler dans un contexte « occidental »* » (Debrief_Février 2008). Ces caractéristiques devinrent d'ailleurs un critère de sélection ou un élément différenciateur fondamental. Le document de lancement rédigé en avril 2008, mentionnait ainsi, au sujet de Purfoam : « *Le dirigeant [de cette société, futur partenaire], a une très bonne connaissance de la culture occidentale.* » (Proposition_Avril 2008).

Dans presque tous les cas, l'expérience des entreprises occidentales et la connaissance de l'anglais devinrent le critère de sélection fondamental, une sorte de laisser-passer permettant d'accéder à l'entreprise Carseat. Ceci fut fait sans que l'on se pose de questions sur l'ampleur de la connaissance de l'environnement occidental. Ainsi, les deux acteurs russes les plus importants du projet, la directrice de la filiale russe et la responsable RH avaient fait très peu de séjours dans des pays européens.⁷⁴ Était-ce suffisant pour décrypter les motivations de la direction et comprendre ses demandes ?

Note d'étonnement _ Lancement

Le responsable du développement avait identifié une dame, chimiste de formation, qui travaillait pour une société américaine productrice de matières premières.

Il nous faut aussi remarquer ici que le terme « occidental » fut fréquemment utilisé autant par les Russes que par les étrangers pour distinguer les deux « univers de sens ». Si ce terme était simplificateur, il correspondait à la perception des collègues et partenaires russes. D'ailleurs, étant donné que le siège social était situé près de Francfort, ils ont longtemps cru que les personnes avec lesquelles ils étaient en contact étaient toutes allemandes !

c. *D'autres tentatives d'approche*

Pendant toute la période de mise en place de la production en Russie, l'équipe projet a fait plusieurs fois appel à des employés provenant d'Europe centrale, avec plus ou moins de succès : des Polonais bien intégrés, d'autres qui ne parlaient pas russe ou des Tchèques qui avaient du mal à coopérer avec les Russes.

Responsable technique (russe) – Second partenaire (Iw01)

There were no Russians from Germany. Only once 2 Poles but they did not speak any Russian, we had to speak in English with them. I do not think that they made any positive support.

Responsable Process (Iw01)

So he was a Czech guy who spoke Russian. So he also remembered the time when Czechland was part, basically, of the Soviet Union. So he had a negative feeling. He was always negative. So we had someone with the language skills but someone with the wrong attitude.

Directeur Qualité (Iw01)

We had a Polish supervisor who spoke Russian for 3 or 4 weeks. It worked very well. He was a very young guy who was seen as equal by the Russian workers.

⁷⁴ Au moment du démarrage du projet, la directrice de la filiale assistait régulièrement à des réunions internationales à Bruxelles mais elle n'avait passé que très peu de temps dans d'autres villes européennes. De son côté la responsable RH ne connaissait que la Grèce et Chypre, où elle avait plusieurs fois passé des vacances.

Il est possible que les diverses citations cachent des perceptions différentes de ces tentatives. Le nombre réduit d'informations en notre possession ne nous permet pas de tirer de conclusion. Cependant, la diversité des réactions devrait nous amener à éviter de faire de regard plus critique sur cette proximité culturelle. Si la Russie et certains pays d'Europe centrale partagent de nombreuses valeurs, l'utilisation d'employés issus de ces pays pour le processus de transfert d'information doit être encadré de manière scrupuleuse (sélection des personnes en fonction de leur attitude par rapport au pays cible) et accompagné (rappel des objectifs et retour d'informations régulier).

Stratégie et politiques d'entreprise - Synthèse

Expansion commerciale : La stratégie d'avantage pionnier poursuivie par l'entreprise lui avait permis dans le passé de prendre une avance sur ses concurrents en Europe centrale. En Russie, Carseat a cependant ignoré les acteurs russes du marché, constructeurs ou concurrents, en fondant son avantage stratégique uniquement sur son avancée technique. L'évolution du projet a montré que le constructeur n'était pas prêt à payer plus cher pour cette technologie. En outre, la stratégie s'est traduite sur le terrain par une certaine précipitation, perçue comme étant la clé du succès.

Capacité d'investissement : Le développement des activités automobiles a toujours nécessité des investissements coûteux. Le projet d'implantation en Russie arrivait à un moment où l'entreprise avait plusieurs investissements en cours, lorsque les entrées financières diminuaient fortement en raison de la crise de 2008. Il a amené l'entreprise à privilégier les solutions les plus économiques.

La politique commerciale : Même si l'entreprise commercialisait ses produits dans une dizaine de pays différents, les négociations commerciales se faisaient principalement au siège des diverses sociétés clients. L'intervention locale consistait essentiellement en un accompagnement technique lors du lancement de nouveaux projets ou du suivi de projets existants. Submergés par les contraintes du lancement de la production ou gênés par le contexte russe, les responsables de l'entreprise eurent peu de contacts avec les responsables de la filiale russe avant la confirmation des problèmes de rentabilité.

Les relations avec les constructeurs automobiles : Les relations avec les clients constructeurs étaient caractérisées par un déséquilibre imputable à la fois à la pression de la crise (risque de perdre des volumes) et la crainte de perdre le contact direct. La formalisation des relations (normes relationnelles) n'a pas été comprise par les partenaires russes, créant un malentendu significatif entre les alliés.

La politique partenariale : Habitée aux partenariats stratégiques, consciente des risques de détournement des informations, l'entreprise abordait les coopérations stratégiques avec une certaine retenue et le désir d'imposer une répartition très nette des domaines d'intervention de chacun. C'est déjà le fonctionnement que l'on trouvait au sein de la co-entreprise entre Belges et Canadiens. Ce comportement peut avoir bloqué le développement d'un véritable relationnel avec les partenaires.

La politique d'expatriation : L'entreprise qui avait prévu d'envoyer au moins un expatrié en Russie ne l'a pas fait pour diverses raisons, notamment les divers rebondissements du projet. Si plusieurs employés de l'entreprise ont fait de nombreux voyages en Russie, personne n'a eu l'occasion de s'immerger dans la réalité du pays, ce qui a rendu la firme plus dépendante des intermédiaires russes.

Gestion de la qualité et de la production : Le transfert technologique a bien fonctionné, essentiellement parce que les deux responsables du projet ont réussi à construire une situation de contexte partagé où chacun semble avoir fait un bout du chemin vers l'autre.

Actions prises pour réduire l'écart avec le marché – cible : Le Groupe Projet a défini un dispositif devant permettre un alignement entre tous les acteurs du projet. Cette action n'a pas été mise en œuvre et fut remplacée par une formation interculturelle d'une journée.

L'entreprise a privilégié le recours à des Russes habitués à travailler dans des entreprises occidentales, faisant office d'intermédiaires entre deux univers de sens.

**Données d'analyse 2 - Stratégie et politiques d'entreprise :
Inventaire des effets établis**

Stratégie et politiques d'entreprise		
Effets établis	Conséquence / décision	Groupe de référence
Intérêt du client principal pour une production de "qualité occidentale" en Russie	Choix d'une stratégie de premier entrant	Il est fondamental pour un équipementier de s'internationaliser pour se développer (expansion commerciale, diversification, réponse aux attentes des constructeurs)
Possibilités d'expansion commerciale très limitées		
Une relation client-fournisseur déséquilibrée	Grande motivation à la réussite du projet pour conserver un lien avec le constructeur	
Un basculement du marché avec le risque de perdre le lien avec le constructeur		
Un projet mis en place pour satisfaire le client principal		
Risque de concurrence élevé	Nécessité ressentie d'agir rapidement	Un équipementier de Rang 1 a créé une ligne de moussage en 2011 (Lear)
Crise dans l'Union Européenne	Nécessité ressentie de se diversifier	-
Investissements nombreux et concomitants	Intérêt pour les solutions "bon-marché"	
Coût élevé des investissements de démarrage		
Des relations commerciales gérées au niveau du siège	Peu de contacts avec "la filiale client" locale avant la crise	Un équipementier de Rang 1 a insisté sur la nécessité de développer très vite les relations locales avec le client pour préparer la "localisation" (Faurecia)
Le besoin exprimé de fonctionner avec un partenaire local	Incapacité à utiliser au maximum l'apport du / des partenaires locaux	Intérêt exprimer des partenaires locaux pour démarrer dans le pays ou sur un nouveau site - mais difficile à mettre en place (Faurecia, Lear, AB Plast)
Une répartition stricte des tâches de chacun		Un cas où le partenaire a pris une participation dans l'entreprise (AB Plast)
Impossibilité d'avoir un/des expatriés - plutôt des "pendulaires"	Difficulté des responsables occidentaux à s'immerger	Plutôt des expatriés même sur des périodes courtes
Formation interculturelle de 2 jours	La formation interculturelle semble avoir été une façon d'éviter les problèmes	-

Données d'analyse 3 - Interconnexion des facteurs d'influence
Processus d'internationalisation – Stratégie et politiques d'entreprise

Interconnexion des divers facteurs d'influence	
Processus d'internationalisation	Stratégie et politiques d'entreprise
Pas ou peu de préparation Tendance à être très vite dans la "production" de solutions.	-
Tendance au copier - coller le cas Tchèque malgré les différences	Le cas tchèque est un exemple réussi d'application d'une stratégie de premier entrant avec l'ai d'un partenaire
Compensation en s'appuyant sur un partenaire russe	-
Peu ou pas de pouvoir sur le Second Partenaire	-
Décision d'internationalisation prise "comme un coup de poker"	Grande motivation pour raisons stratégiques : projet perçu comme seule solution de diversification + moyen de garder des relations avec le client principal
Référence "automatique" au cas tchèque.	Choix d'une stratégie de premier entrant
	Grande motivation à la réussite du projet pour conserver un lien avec le constructeur
-	Nécessité ressentie d'agir rapidement
Choix d'une diversification internationale (mais d'autres possibilités existent)	Nécessité ressentie de se diversifier
Les capacités d'investissement limitées expliquent sans doute une certaine rapidité de préparation.	Intérêt pour les solutions "bon-marché"
-	Peu de contacts avec "la filiale client" locale avant la crise
Paradoxe 1 : nécessité d'un partenaire mais difficulté à utiliser au mieux son apport !	Incapacité à utiliser au maximum l'apport du / des partenaires locaux
Paradoxe 2 : conscience du décalage mais rien n'est fait pour faciliter l'immersion.	Difficulté des responsables occidentaux à s'immerger
Manque de perception des défis interculturels	La formation interculturelle semble avoir été une façon d'éluder les problèmes

1.3. L'influence des marchés

Cette partie concerne l'ensemble des influences externes générales et ponctuelles que nous avons identifiées, les pressions liées au secteur d'activité de la firme et à son environnement économique ou financier, ou encore aux caractéristiques du marché – cible.

1.3.1. Le marché automobile global

Le projet lancé par Carseat entraine dans le cadre de l'expansion du marché automobile globalisé à la Russie ou, pour être plus précis, à l'intégration de ce marché dans le sous-ensemble économique régional européen. Cette situation a eu une influence indéniable sur la genèse du projet ainsi que sur la manière dont celui-ci a été conçu et mis en œuvre.

a. Les effets du processus d'intégration sectoriel

Les stratégies de localisation des firmes du secteur automobile ont été décrites par plusieurs auteurs (Colovic et Mayrhofer, 2008 ; Freyssenet et Lung, 2001 ; Sturgeon et al., 2009b). Boyer et Freyssenet (2000) insistent plus particulièrement sur le désir d'établir au niveau de la région, « une articulation entre [...] deux niveaux de profitabilité : d'une part la pertinence entre la stratégie de profit (niveau individuel) et les modes de croissance et de répartition des revenus, et d'autre part, l'établissement d'un compromis de gouvernance d'entreprise. »

L'évolution du marché européen a suivi la chronologie d'adhésion à l'Union Européenne, avec les marchés d'Europe du Sud après 1986, l'Europe Centrale en 2004 et les Balkans à partir de 2007. La Russie, tout en n'étant pas concernée par l'adhésion à l'Union européenne, semblait s'insérer dans cette logique, comme la Turquie à la même période, et le Maroc⁷⁵ plus tard. Cette volonté des constructeurs d'intégrer la Russie à la base régionale européenne se retrouve au niveau de la communication de l'époque et des nombreux articles qui mentionnaient que la Russie serait ou était le premier marché européen⁷⁶. Il faut cependant remarquer que la situation n'était pas aussi claire que les journaux spécialisés de l'époque peuvent le faire penser. Le responsable de Volkswagen qui a créé la direction des achats en Russie a lui-même admis qu'il y avait une certaine confusion en interne, lorsqu'on lui a proposé

⁷⁵ Le démarrage du processus de changement spatial de l'industrie automobile européen a été étudié et analysé par Bourdin, Le Thiec et Elissalde (2009). Cette recherche n'intégrait cependant pas les nouveaux territoires hors EU, tels que la Russie et la Turquie.

⁷⁶ Voir l'article de l'Usine Nouvelle du 11 juillet 2008 « Automobile : la Russie, premier marché européen. » <http://www.usinenouvelle.com/article/automobile-la-russie-premier-marche-europeen.N25078>

son poste en 2006. Face à l'absence d'une vision harmonisée, c'est sa vision personnelle de l'intérêt du marché russe qui l'a amené à accepter le poste.

Directeur des Achats – Volkswagen Russie ⁷⁷

Weil ich zu dem Zeitpunkt schon wusste, dass Russland einer der wachsenden Märkte in der Automobilwirtschaft wieder ist, und ich da auch für mich gar keine Grenze. Für viele hört ja Europa hinter Polen auf. Für manche kommt jetzt noch Ukraine dazu...Polen und Tschechien, ... wenn wir uns die Karte angucken, sprechen wir über Zentraleuropa. Also, dementsprechend, das war für mich positiv eher, also, man hat mir Russland von meinem Vorgesetzten her, eher etwas Negatives verbunden.

Le tableau 24, qui met en confrontation les chiffres de production des années 2001 et 2014, montre qu'il y a bien eu un transfert important de volume au sein de l'Union européenne, essentiellement vers la République tchèque, la Slovaquie et la Hongrie⁷⁸. Hors UE, si la production turque a beaucoup progressé (+ 431%), le développement a été plus faible en Russie (+ 51%). Sur ce dernier marché qui possédait une production locale conséquente, on a plutôt assisté à la substitution des modèles de conception russe par des véhicules conçus ailleurs.⁷⁹

**Tableau 24 - Production de véhicules automobiles – Région Europe
Comparaison années 2001 et 2014**

Pays	Année 2001 (1000 véhicules)	Année 2014 (1000 véhicules)
Allemagne	5 692	5 955
France	3 628	1 855
Espagne	2 850	2 418
Autres pays	5 130	3 436

⁷⁷ Je savais déjà à cette époque que la Russie était un des marchés à la croissance la plus forte dans le monde de l'automobile, et pour moi il n'y avait aucune frontière. Pour certains, l'Europe s'arrêtait à la Pologne. D'autres y ajoutaient l'Ukraine...Mais quand on regarde la carte la Pologne et la Tchéquie, c'est Europe Centrale. Pour toutes ces raisons, la Russie était pour moi positif, même si mon supérieur hiérarchique en avait fait une présentation quelque peu négative.

⁷⁸ Les chiffres par pays mentionnent les véhicules dont « le dernier assemblage » est réalisé dans un pays donné. Il est fort probable que les transferts soient beaucoup plus conséquents qu'il n'y paraît de prime abord, notamment dans le cas de l'Allemagne qui a souvent délocalisé un nombre important de pièces tout en conservant l'assemblage dans le pays pour pouvoir apposer le sigle « Made in Germany » sur le nombre le plus important possible de véhicules. Voir à ce sujet un commentaire publié le 11 mai 2012 par le CCFA (Comité des Constructeurs Automobiles Français) <http://www.ccfa.fr/Les-implantations-des>. Les stratégies industrielles différentes entre la France et l'Allemagne sont notamment décrites dans Cohen, E., Bouigues, P.-A., (2014), « *Le décrochage industriel* », Arthème Fayard, p. 117.

⁷⁹ Modèles copiés conformes de modèles produits ailleurs tels que les Volkswagen Polo, Renault Duster et Logan, Kia Rio, etc. Voir un article sur les 10 modèles les plus vendus en Russie en 2015 <http://russia-insider.com/en/business/top-10-best-selling-cars-russia/ri10490>

Pays	Année 2001 (1000 véhicules)	Année 2014 (1000 véhicules)
Total Europe de l'Ouest	17 300	13 664
Tchéquie	465	1 162
Slovaquie	182	843
Pologne	348	579
Hongrie	144	431
Roumanie	69	391
Autres pays	116	118
Total PECO	1 324	3 524
Total EU	18 624	17 188
Russie	1 251	1 887
Turquie	271	1 170
Maroc	10	231
Total Europe Hors EU	1 532	3 288

Sources : 1) OICA pour 2001 ; 2) ACEA pour 2014

Ce processus d'intégration régionale est organisé à l'échelle mondiale par les constructeurs automobiles, « entreprises meuneuses » (PIPAME Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations Economiques, 2010) qui « arbitrent entre l'internationalisation et l'externalisation de la production, et entre l'intégration et la désintégration spatiale ». Il s'agit d'un schéma qui laisse peu de place aux stratégies individuelles des équipementiers, obligés d'assurer profitabilité et pérennité dans le cadre imposé. Si le système s'est étendu à d'autres pays, il a également fortement changé son mode d'organisation. Les profondes restructurations lancées depuis les années 90 ont obligé nombre de sous-traitants à se remettre en question pour trouver des solutions leur permettant d'atteindre une taille critique et de se mettre en conformité avec la politique spatiale des constructeurs. La tendance à la concentration et à la recherche d'efficacité amènent en effet nombre de constructeurs à réduire le volume de fournisseurs de rang 1 avec lesquels ils sont en contact et à confier à ces derniers la gestion de plus de fournisseurs de rang 2 ou 3 qu'auparavant.

Le contexte que nous avons décrit exerce une très grande pression sur l'ensemble des fournisseurs, obligés de se renouveler et de se réorganiser de manière constante. Carseat en tant que fournisseur de taille réduite (3 000 employés), en situation intermédiaire entre rang 1 et rang 2, se sentait contraint de rechercher de nouveaux territoires d'expansion et de développer de nouveaux avantages concurrentiels.

b. *L'impulsion donnée par les constructeurs automobiles*

Nos entretiens montrent que les divers acteurs ont perçu le projet d'implantation en Russie, non seulement comme une opportunité de développement (voir 1.2.1.L'expansion commerciale, p.172), mais aussi comme une manière de maintenir de bonnes relations avec le client principal. Dans un contexte de décroissance, il s'est très vite transformé en une « question de vie ou de mort » pour l'entreprise.

VP marketing (Iw01)

Pourquoi avons-nous démarré en Russie ? En fait [notre client principal] avait décidé d'y aller. On leur a dit « on va essayer ».

Dépendants pour se développer des choix d'implantation décidés pas les clients constructeurs, les équipementiers ont tendance à devancer les demandes des constructeurs qui les ont longtemps encouragés à s'installer le plus près possible des chaînes de montage pour assurer les flux ininterrompus du « juste à temps » (*just in time*) (Schmitt et Van Biesebroeck, 2013). Au cours des dernières années, si l'effet de cette dernière contrainte a été amoindri en Europe en raison de coûts de transport en constante diminution, le marché russe n'a jamais été concerné de la même manière, en raison de distances plus importantes⁸⁰ et de conditions de déplacement plus difficiles.

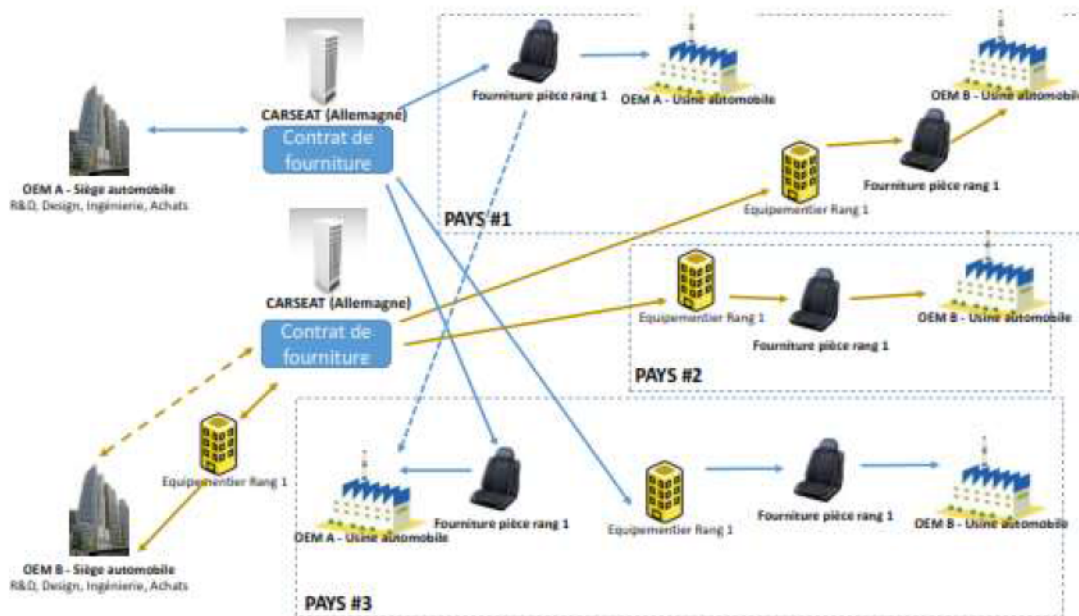
VP marketing (Iw02)

...même les produits finis sont fabriqués à 1500 km. Avant si tu étais à 3 km, les [constructeurs] avaient peur de ne pas avoir leurs sièges. [Maintenant, cela a changé][.] parce que la logistique est trop bon marché. L'équilibre a été cassé entre la main d'œuvre qui est très basse à l'est et le transport qui pourrait être plus cher.

La figure 19 décrit l'organisation de l'environnement industriel Carseat en intégrant les deux niveaux de sous-traitance rang 1 et rang 2. Il existe d'autres niveaux que nous n'avons pas trouvé utile de mentionner sur ce schéma.

⁸⁰ Les divers sites de production automobile de Russie sont distants entre eux de 250 à 2500 km. Si l'on tient compte de l'état des routes, des embouteillages et des conditions climatiques, on a une vitesse de déplacement moyenne de l'ordre de 40 km/heure (interview directeur de la filiale Lear).

Figure 19 - L'organisation de l'usine automobile mondiale adaptée de (Buckley et Ghauri, 2004 ; Colovic et Mayrhofer, 2008)



c. *Le référentiel partagé du secteur automobile*

Si les constructeurs automobiles exercent une forte influence dans la décision d'implantation, ils imposent de manière plus ou moins automatique, une façon de percevoir le monde extérieur qui a pu guider certains choix ou comportements de notre entreprise.

Tout d'abord, les membres de ce secteur le considèrent comme étant l'un des plus exigeants, créant une sorte de hiérarchisation industrielle qui le ferait figurer en tête de liste. Cette perception est importante, dans le sens où elle crée une **vision élitiste** qui ferme l'accès du secteur aux personnes provenant d'autres industries.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

It was not so easy because first of all [our partner] was not in Automotive or still is not in automotive. And he was used to have very fast result. You make foam and you sell and you go. The automotive business was completely different.

Parmi les éléments mis en exergue pour distinguer le secteur automobile du reste du monde industriel, nous mentionnerons tout d'abord une **échelle de temps** différente qui avantage les entreprises qui travaillent dans la durée. Les « coups ponctuels » n'y sont pas appréciés car l'équipementier, souvent impliqué dès la phase de conception, doit pouvoir

assurer une production régulière et couvrir la durée de fabrication du modèle. Il s'agit habituellement de périodes de plusieurs années pouvant dépasser cinq ans.

Ce secteur est aussi connu pour l'importance donnée aux **problématiques de qualité** sans lesquelles il serait impossible d'harmoniser les fabrications et de jouer sur les économies d'échelle. Les responsables de l'entreprise Carseat ont souvent décrit cette obsession pour une certaine « qualité totale », un concept couvrant des exigences qui vont au-delà des produits et qui portent sur les emballages, le recyclage, les conditions de transport ou les délais de livraison. Le respect de la qualité implique « *des processus extrêmement définis ..., des standards de ligne de manufacturing, [...] des standards de production, des standards sur la taille du cadre de fonctionnement de l'usine, etc. Il y a des standards partout !* » (PDG Filiale Russe de Faurecia).

Les constructeurs attendent des fournisseurs qu'ils puissent fournir les produits nécessaires, dans les quantités souhaitées et au moment convenu. Sur ce marché habitué à travailler à flux tendu, toute rupture d'approvisionnement peut avoir des répercussions irréparables sur les cadences de fabrication. C'est pour limiter ce risque que les constructeurs ont souvent deux fournisseurs pour le même type de pièces. Selon cette logique, la crise finale et l'ultimatum du second partenaire, qui bloqua la fourniture des pièces produites, constitua une grave épreuve et une véritable « agression », une rupture d'engagement par rapport au client constructeur. Il dénotait une incompréhension totale des mécanismes régissant cette industrie.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

This is the worse situation that you can have in automotive...know before series production that your source of production is going to stop.

Par ailleurs, le secteur automobile s'inscrit dans un **contexte globalisé**. L'intégration régionale induit l'idée, non seulement que les pièces utilisées doivent être identiques, mais aussi que les prix pourront être unifiés sur l'intégralité de la zone. Le modèle dominant perçoit l'expansion géographique de la région comme un accroissement des volumes et une manière de faire baisser les coûts (Freyssenet et Lung, 2001). Conséquence logique de cette approche, les contrats sont négociés dans un cadre global, avec très peu de possibilités d'adapter les situations au niveau local.

Enfin, nos interlocuteurs ont insisté sur le fait que le secteur fonctionnait quasi exclusivement **en anglais**. Certains ont d'ailleurs mentionné la surprise de nombreux collègues face à la difficulté de trouver des anglophones en Russie.

Directeur du développement (Iw02)

Pour les personnes de nos sociétés occidentales, il y a une certaine règle qui veut que tout le monde parle anglais. Et puis, c'est tout à fait anormal que les autres ne parlent pas anglais !

VP finance (Iw01)

[Our people did not learn Russian because] ... in the automotive industry, the common language is English. From a customer perspective, it would be an English conversation. And I think that when it came to talking to potential suppliers or business partners, I guess he might have found people who were able to speak in English...

Si l'anglais est la langue qui est majoritairement utilisée dans le secteur, nous avons personnellement connu plusieurs cas qui contredisent cette affirmation, notamment chez des constructeurs français et allemands. Nous remarquerons notamment que la prise de rendez-vous avec le client constructeur a été facilitée par notre connaissance de l'allemand.

Il est difficile de mesurer l'influence des règles et des habitudes du secteur sur le projet d'implantation. Cependant, il est évident que celles-ci ont accru l'inquiétude des membres de l'équipe projet, les amenant à mettre en doute la capacité des Russes et même à freiner leur capacité d'ouverture à un nouvel environnement. La dérive la plus réduite possible était automatiquement associée à un risque de sous-qualité. Il est d'ailleurs frappant à ce sujet, de revenir sur le terme de “*Global player*” utilisé par l'acheteur du constructeur pour faire référence à ses fournisseurs internationaux. L'usage de cette expression aseptisée est une manière de faire abstraction de la réalité locale, le “*Global player*” étant supposé offrir les mêmes prestations partout en gommant toute spécificité.

Acheteur – Constructeur client

*[Über russische Spezifitäten] haben wir hin und her was gehört. Aber es hat sich nicht bewahrheitet. Mit reinen Russischen Firmen haben wir keine Kontakte gehabt, da wir nur Global Players hatten.*⁸¹

Cette citation est intéressante à plus d'un titre. Tout d'abord, elle nie l'existence même de problèmes ou de différences. De plus, elle confirme que l'adaptation (ou l'imposition) doit être prise en charge par le fournisseur global (“*Global Player*”). Au cours de l'entretien, l'acheteur nous a affirmé que lorsqu'il y avait un problème, il préférerait s'adresser au référent européen et éviter les interlocuteurs russes. Dès le début, le constructeur a considéré Carseat, comme un « acteur global » capable de gérer tous les problèmes de « localisation ». C'est ce

⁸¹« Nous avons entendu ici et là des choses [sur les spécificités de la Russie] mais ceci ne s'est pas concrétisé. Nous n'avions pas de contact avec des entreprises purement russes car nous n'avions que des ‘Global Players ‘ ».

qui explique en partie son intransigeance lors de la négociation qui fut relancée au moment de la crise.

Acheteur – constructeur client⁸²

... in dem speziellen Fall habe ich immer nur mit dem europäischen Counterpart gesprochen. Und da haben wir dann eine Alternative gefunden... deswegen war das für mich jetzt nicht so kompliziert. Die haben schon verstanden, wie wir funktionieren.

Lors des entretiens-bilans plusieurs interlocuteurs occidentaux se sont interrogés sur l'impact de cette vision simplificatrice sur leurs décisions, regrettant de l'avoir acceptée sans réagir.

d. *Un accès limité au secteur*

Les contraintes associées au secteur automobile peuvent se transformer en barrières bloquant l'entrée du marché à de nouveaux venus. Nos interlocuteurs ont souvent émis des doutes sur la capacité des entreprises russes à être acceptées dans le club fermé des sous-traitants.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

I think that after a certain time, it could be that that partnership would not have lasted too long I think because this automotive business is so specific that you have to be fully involved.

VP marketing (Iw01)

Le partenaire local a aidé sur tout ce qui était « pratique » mais lorsque [l'entreprise] est devenue de plus en plus allemand et a eu de plus en plus d'exigences, il ne pouvait plus suivre.

Il faut remarquer que cette vision d'un secteur automobile intransigeant, a été émise par des dirigeants et d'autres responsables qui ne sont pas issus du secteur automobile mais de la chimie. Ayant eux-mêmes découvert ce marché, ils ont sans doute dû faire l'effort de se l'approprier. Il est plausible que leur perception dominante résulte de leurs propres difficultés à comprendre les enjeux du secteur ou à le défendre au sein du groupe belge où ils étaient « minoritaires » au moment du projet Russie (30% des activités du groupe en 2008⁸³). Mais il est aussi possible de retrouver dans cette perception partagée du secteur automobile une appropriation, voire une amplification de la perception de la maison-mère canadienne dont l'avis était prépondérant sur les aspects techniques.

⁸² Dans les cas particuliers, je me suis toujours adressé au contact européen. Et nous avons trouvé des alternatives. C'est pour cela que ça n'était pas compliqué. Ils ont toujours compris comment nous fonctionnons.

⁸³ Chiffre d'affaires total en 2008 : 1 555 k€ - Activité automobile : 474 k€ (Rapport Annuel 2008)

Directeur du développement (Iw03)

Si [le groupe belge] avait l'exclusivité sur les aspects administratifs et sur les relations commerciales, ce sont [les Canadiens] qui avait le dernier mot sur les aspects technologiques. Et on faisait attention à ne pas les vexer dans leur grande rigidité technique...

... il s'agit d'une société fière de sa technologies, incapable de faire des concessions. Selon eux, tout doit être fait selon le niveau de qualité nord-américain. Ils n'acceptent rien d'autre.

Enfin, cette perception élitiste du secteur automobile peut laisser transparaître un ethnocentrisme qui nierait à certaines cultures la possibilité d'accéder à ce segment idéalisé. Nous renverrons ici à l'adjectif « pourri » associé aux marques russes par le directeur du développement (Iw00).

e. Des relations clients/fournisseurs incomprises par les partenaires russes

Le secteur automobile se distingue aussi par des relations clients - fournisseurs assez unilatérales, une relation de dépendance qui se traduit par des exigences et un interventionnisme qui a souvent étonné les partenaires russes : le non-respect des cahiers des charges peut donner lieu à des punitions (indemnités de retard), le constructeur intervient régulièrement chez le fournisseur pour divers audits et contrôles, les négociations sont caractérisées par une certaine rigidité.

Directeur qualité (Iw02)

[The customer came] several times. The first time they made their audit too early because there was no production there. So there was not so much to control. After some time, we had people coming from [the customer] to look how we were doing and that worked quite well.

Si les partenaires russes ont fini par intégrer les exigences techniques des constructeurs, le message des Occidentaux n'a jamais été reçu pour ce qui concerne les relations commerciales. Dans sa description des échanges entre le client et la société occidentale, un des actionnaires du second partenaire a insisté sur la peur que le constructeur automobile semblait inspirer à la société occidentale. C'est sans doute parce qu'il n'y a pas eu d'appropriation de cet aspect du problème, que le second partenaire a posé un ultimatum en refusant de livrer les produits.

Actionnaire - Second partenaire (Iw01)

Actually [the company's managers] every time said that they should follow what was said otherwise it could lead to penalty. They were frightened!

PDG de la co-entreprise (Iw01)

The whole quality systems which are key for us in Western Europe all this was very difficult from time to time to bring over in Russia. That was for them a major challenge. [When they saw the outcome], they understood it, but the understanding of the automotive business...that was the major problem...

The other thing was the overall understanding how you behave in the automotive world with the customer. That was completely new for them. And they did not really understand in the beginning.

Les malentendus entre l'entreprise occidentales et ses partenaires autour de la gestion des relations avec les constructeurs ont pu, ainsi, cristalliser certaines incompréhensions qui se sont transformées en reproches, voire en clichés d'un groupe par rapport à l'autre. Ainsi, si les Russes ont été perçus comme incapables d'établir des relations sur la durée, ils ont perçu les Occidentaux comme de piètres négociateurs. Nous reviendrons plus tard sur ce dysfonctionnement puisque personne, parmi les différents acteurs, n'a jamais pris le temps de comprendre ce qui pouvait y avoir derrière ces schémas perceptifs.

f. Les contraintes contractuelles

Nous avons indiqué plus haut que, dans l'organisation des relations avec leurs fournisseurs, les constructeurs s'assuraient d'une durabilité des liens pour éviter toute rupture brutale pouvant perturber la régularité de la production ou affecter la rentabilité des chaînes de fabrications concernées. Un aspect des contraintes contractuelles, souvent oublié, concerne la rupture de contrat. Lorsque la société Carseat a décidé d'arrêter ses activités en Russie, un des plus gros problèmes a été de trouver une solution de substitution à proposer au constructeur. Cette difficulté fut beaucoup plus complexe que d'arrêter les activités de la filiale qui n'avait qu'un seul employé.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

That caused afterwards also problems in the relations with [the customer] ... because they said to us you chose the wrong partner, you are not able to manage the relations with your sub-contractor... all this. They were blaming us of course as always.

We had to announce it to [the Russian subsidiary] and to the Headquarters. And first, of all they tried not to take it so seriously. They said "OK you have to manage your partner". And we had to do a lot because they expected "You are the partner". We had to solve the problem for them as always. That was difficult.... I told them "Well you have to transfer from that company to the competitor or to the other side to our plant in the Czech Republic. You have to do it because if you are not going to do it these guys are going to stop you. They are going to stop and you will have no parts." Automotive people never like that when you put a pistol on their head! And that was the case.

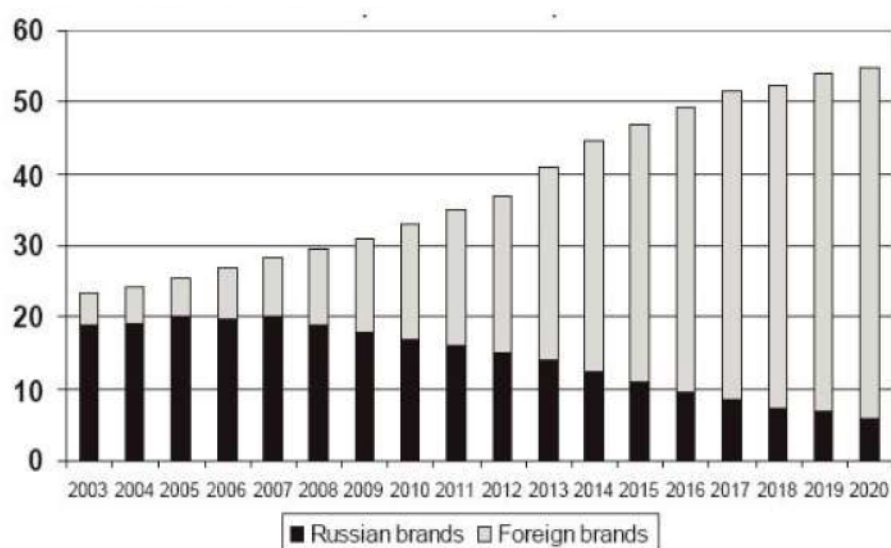
1.3.2. Le marché automobile russe

Le projet que nous avons analysé a démarré à un moment où l'on voyait le marché automobile russe rejoindre le marché européen. Les dernières années ont cependant été marquées par un éloignement graduel, économique et politique entre la Russie et le reste de l'Europe, une évolution qui a pu bouleverser le développement qui avait été imaginé.

a. La perception d'un potentiel substantiel

Les projections, publiées à l'époque où le projet Russie a été lancé, tablaient sur une progression régulière des ventes et sur une disparition progressive des marques locales. Le graphique 2 reprend les données d'une étude réalisée par le cabinet Price Waterhouse Coopers (Vahtra et Zashev, 2008) qui estimait que le marché progresserait de 240% sur une période de quinze ans et que les marques russes auraient pratiquement disparu (5% du marché).

Graphique 2 - Projection des ventes automobiles en Russie sur 18 ans



Source: PriceWaterhouseCoopers (2008).

Cette perception du potentiel du pays a entraîné la plupart des constructeurs occidentaux et asiatiques⁸⁴ à s'implanter en Russie entre la fin des années 90 et la décennie suivante.

⁸⁴ Projets en coentreprise : Ford – Sollers 2002, GM – Avtovaz 2002 ; Implantation de constructeurs étrangers : Renault Avtoframos 1998, Nissan 2007, Toyota 2007, Volkswagen 2007, GM Chevrolet 2008, Hyundai 2010, Peugeot Citroën Mitsubishi 2010. (ACEA, 2016).

PDG de la co-entreprise (Iw01)

The signals were there. In fact, we heard every week new announcements of OEM putting up first plants over there... So for us the logics was clear, OK Russia will develop. And we had forecasts from the professional organizations saying OK that's going to happen in Russia. It was clear that we had to go there.

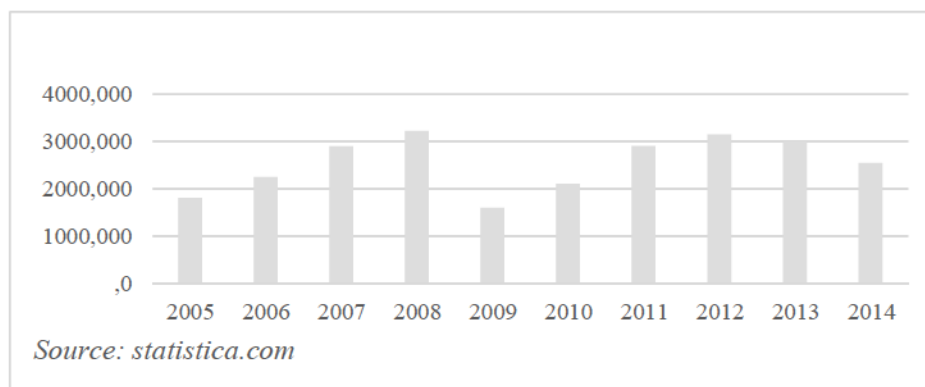
VP finance (Iw01)

So I think we were a little bit blinded by growth, thinking well, when you look at the European forecasts...we can finance that, we can support it. Our core plants were full. We saw it as an opportunity and Russia was almost seen as a developing country in that. It has this very elite upper class. It has a rather large poor class. And the middle class was what was going to boom. The middle class was what was going to bring the sales, the market growth that we expected.

b. *Une évolution déroutante*

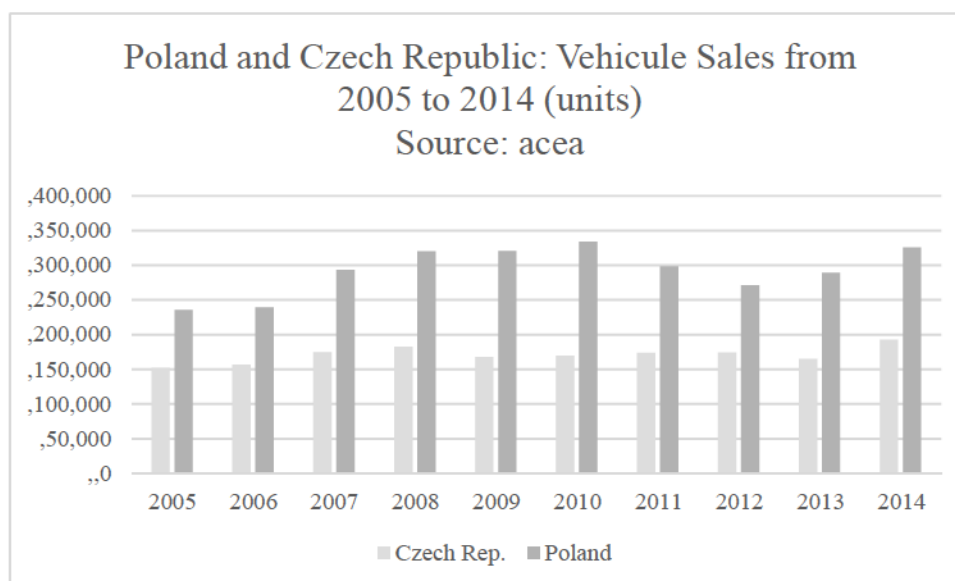
Les prévisions optimistes du secteur, fondées sur l'expérience des marchés d'Europe centrale, n'ont cependant pas été confirmées. Si le marché automobile russe s'est bien développé, il a suivi un mouvement beaucoup plus volatile que ce que l'on avait imaginé (voir graphique 3). Après une forte baisse en 2009, les ventes annuelles sont revenues à un niveau proche de celui de 2007. En 2012, le nombre de véhicules de tourisme pour 1000 habitants demeurait relativement faible : 271 en 2012 contre 490 en France⁸⁵.

Graphique 3 – Ventes de véhicules automobiles en Russie de 2005 à 2014 (unités)



⁸⁵ Chiffres de la Commission Economique pour l'Europe des Nations Unis <http://w3.unece.org/PXWeb/en/TimeSeries?IndicatorCode=44&CountryCode=250>

Graphique 4 – Vente de véhicules automobiles en Pologne et République Tchèque (unités)



Si nous comparons les données de vente de véhicules dans deux marchés d'Europe centrale (voir graphique 4) et en Russie, nous remarquons que les variations sont beaucoup plus brutales dans ce dernier pays. Nous retrouvons ici un phénomène que les sociétés présentes en Russie depuis un certain temps connaissent bien : des cycles plus courts et moins prévisibles qui sont, en grande partie, provoqués par la grande dépendance du pays envers les hydrocarbures et les matières premières⁸⁶. La crise de l'automobile en Russie arriva plus vite que prévu, dès l'année 2008. Au moment où l'équipe projet suivait la mise en œuvre de l'audit, ils apprirent que le volume garanti par le constructeur était inférieur à ce qui avait été prévu : *« au lieu des 200 000 pièces qu'il fallait pour remplir la ligne, il n'y en avait plus que 60 000 »* (Contrôleur de Gestion). Cette information était fondamentale ; elle aurait pu justifier l'arrêt du projet.

Enfin, même si elles ont perdu beaucoup de ventes, les marques russes, le plus souvent associées à des sociétés occidentales, ont fait un retour en force depuis la crise du pétrole et les sanctions. Certaines d'entre elles ont même conçu des modèles destinés à l'exportation (voir le cas Lada et Datsun, sous l'impulsion de Renault). Le tableau 25, qui compare les cinq modèles les plus vendus en Russie en 2008 et 2015 donne une idée de l'évolution : en 2015, c'est un modèle Lada qui revient en tête des ventes.

⁸⁶ Les ressources énergétiques (pétrole, gaz, charbon, bois et minéraux) représentaient 18.8% du PIB du pays (The World Bank), près de 70% des exportations et 50% des revenus du budget fédéral (Energy International Agency).

**Tableau 25 - Les 5 modèles les plus vendus en Russie :
Comparaison 2008 et 2015**

Les 5 modèles les plus vendus en 2008	Les 5 modèles les plus vendus en 2015
<ul style="list-style-type: none"> - Ford Focus - Chevrolet Lancette - Renault Logan - Hyundai Accent - Mitsubishi Lancer X 	<ul style="list-style-type: none"> - Lada Granta - Hyundai Solaris - New Kia Rio - Volkswagen Polo - Renault Logan
<small>Sources : Dementieva 2010 http://dementieva.fr/russie/auto.html Russia Insider October 14, 2015 http://russia-insider.com/en/business/top-10-bestselling-cars-russia/ri10490</small>	

Ces informations montrent qu'il aurait été plus judicieux de miser sur les marques locales ou sur les modèles « revisités » tels que la Renault Logan, pour s'assurer un meilleur volume de production. Bien évidemment, une telle approche aurait certainement nécessité une adaptation du *Business Plan* et de l'ensemble de la démarche.

c. Un contexte local très particulier

Si l'implantation des constructeurs automobiles en Russie s'inscrivait dans un modèle d'évolution habituel pour cette industrie, le contexte en était très différent. Les constructeurs automobiles s'étaient en grande partie installés en Europe centrale pour tirer parti de coûts de production faibles et fabriquer des véhicules essentiellement destinés aux consommateurs des pays d'Europe de l'Ouest. Cette approche était difficilement envisageable en Russie en raison de prix de revient plus élevés et de droits de douane à l'exportation⁸⁷.

Par contre, une implantation locale devenait nécessaire pour espérer y vendre des véhicules⁸⁸. Pour inciter les constructeurs à s'installer en Russie, le gouvernement russe avait imaginé un système combinant des droits de douane élevés sur les véhicules et les pièces importés, ainsi qu'une taxe à régler en fonction du contenu russe des produits fabriqués.⁸⁹

L'augmentation des droits de douane explique pourquoi de nombreux constructeurs de moyenne gamme décidèrent de s'implanter en Russie. Mais cette action n'était pas suffisante. La taxe sur le contenu russe rendait nécessaire de disposer de fournisseurs « locaux ». Car les

⁸⁷ Aujourd'hui les véhicules fabriqués en Russie peuvent être vendus sans droits de douane au sein de l'Union douanière eurasiennne (Russie, Belarus, Arménie, Kazakhstan, Kirghizstan).

⁸⁸ Lors de l'entretien avec le responsable RH d'un nouveau site de production automobile, il nous fut donné l'exemple d'une retombée un peu « extrême » du phénomène de localisation. Avant le démarrage de la ligne de production, le site recevait des véhicules à assembler de France. En raison des droits de douanes appliqués lors de l'importation, il était plus économique de démonter un véhicule produit en France, de l'importer sous forme de pièces dégachées et de l'assembler à nouveau en Russie que d'importer un véhicule fini !

⁸⁹ Voir article des Echos du 27 août 2014 qui résume la situation http://www.lesechos.fr/27/08/2014/lesechos.fr/0203728712824_les-geants-de-l-auto-forces-d-investir-en-russie.htm

Voir aussi article de 2006 qui traite du Décret 166 de 2005 <http://www.autofrancorusse.fr/AFR02fr.html>

calculs complexes ⁹⁰ effectués par les autorités pouvaient amener certains modèles à devenir inabordables pour des clients russes.

Directrice de la filiale russe (Iw02)

Because the localization process is very important even for [our customer] because if they keep the localization process the proper way, there is a huge benefit. Because 50% of the end product are imported.

Dans le domaine qui nous intéresse, il n'existait pas de sociétés capables de produire de pièces à un niveau de qualité occidental. La seule société significative, travaillait pour les constructeurs russes ou pour des co-entreprises qui n'avaient pas les mêmes cahiers des charges que les sociétés occidentales. Cette situation explique certainement pourquoi Volkswagen était intéressée à avoir sur place la société avec qui elle travaillait depuis longtemps dans d'autres pays.

La création d'une sous-traitance se heurta cependant à un problème auquel personne n'avait pensé : certains des constituants utilisés dans l'Union européenne n'étaient pas disponibles en Russie. Leur importation était soumise à des taxes importantes et leur utilisation risquait d'influer de manière négative le calcul du contenu local. La société Carseat se trouva directement concernée par cette difficulté. Elle chercha désespérément, en Russie, certains liants et inserts nécessaires pour fabriquer des produits répondant aux cahiers des charges occidentaux mais, ne les trouvant pas, elle finit par les importer de République tchèque.

Actionnaire - Second partenaire (Iw01)

What they did on their side, when they were provided with the specifications of the inserts, they tried to find the local replacement of these inserts. And when they provided with the price of these local suppliers of these inserts, the price was incredible, very expensive. They did not expect...to see this level of price for these inserts. The reason is because automotive has a specific requirement to all automotive specifications. And to provide these specifications, because for any case, volume for Russia to produce is very small. Of course the price was very high. Probably, it was the beginning of the process. Because to provide small inserts, they needed to provide tools to make them. They needed to do a lot of preparation work.

⁹⁰ « Signé en 2005 et amendé en 2011, le décret 166 impose aux constructeurs vendant des voitures en Russie un taux de localisation (valeur de la voiture et de ses composants produits sur place) minimum pour profiter de droits de douanes réduits. Les groupes ayant signé la convention de 2011 (GM, Renault-Nissan-Avtovaz, Ford, Volkswagen...) doivent ainsi atteindre 60% de localisation et produire au moins 300.000 voitures par an dans un horizon de cinq ans. » http://www.lesechos.fr/27/08/2014/lesechos.fr/0203728712824_les-geants-de-l-auto-forces-d-investir-en-russie.htm

En savoir plus sur http://www.lesechos.fr/27/08/2014/lesechos.fr/0203728712824_les-geants-de-l-auto-forces-d-investir-en-russie.htm#EHZ7h2KesJ5E3Ah5.99

S'il peut sembler normal que des composants spécifiques à l'industrie automobiles puissent être difficiles à trouver en phase de démarrage, nous sommes convaincus que le problème a été aggravé par l'excentration de la Russie. Si le pays appartient maintenant au monde capitaliste, il est resté relativement éloigné des flux commerciaux majeurs, comme nous le montre la figure 20 (Dicken, 2015).

Figure 20 - Répartition mondiale des flux commerciaux selon Dicken



Figure 2.12 The global map of merchandise exports and imports

Source: calculated from WTO, 2004, World Trade Report: Tables A6, A7

L'effet de l'isolement de la Russie est repris par divers auteurs. Safonova (2013, p. 55) écrit par exemple : « Les grandes voies commerciales ont toujours contourné le territoire russe, [sauf celle des Varègues aux Grecs qui a très vite périclité [...] La Russie s'est trouvée marginalisée et à l'écart des échanges internationaux. »

Nous remarquerons par ailleurs que le marché automobile russe est caractérisé par une certaine dispersion des sites de fabrication qui est imputable à l'histoire industrielle du pays. Il existe en effet cinq zones de production : Saint-Pétersbourg, Moscou, Nijni-Novgorod, Samara (Togliatti) et depuis peu Kalouga. Ces divers sites couvrent un espace qui peut être représenté par un rectangle de 2000 km sur 500 km. Par comparaison, la zone concernée en Europe Centrale (hors Roumanie) s'inscrit dans un carré de 400 km de côté pour un volume trois fois plus important (voir figure 21). En faisant abstraction des taxes, droits de douanes et processus de dédouanement qui compliquent l'importation de pièces depuis l'Union européenne, il nous

faut noter que la distance entre les sites russes les plus proches et ceux d'Europe Centrale est supérieure à 2000 km.

Figure 21 - Zones d'implantation de l'industrie automobile en Russie



En conclusion, nous remarquerons que de nombreuses spécificités rendent l'intégration du marché automobile russe au sous-ensemble automobile européen particulièrement difficile. S'il est possible de créer des synergies par la juxtaposition des deux sous-ensembles, il est nécessaire d'adapter le modèle existant.

d. Une difficulté à comprendre le fonctionnement du marché

Convaincus qu'ils trouveraient une situation identique à celle rencontrée ailleurs en Europe, les membres de l'équipe projet eurent du mal à identifier les différences et à accepter l'idée qu'ils se trouvaient dans un contexte régi par d'autres règles. Plusieurs anecdotes auraient cependant dû attirer leur attention. Ils furent par exemple confrontés deux fois à une démarche industrielle qui se démarquait de la logique occidentale. L'entreprise Altex, concurrent russe, tout comme la société Foamaksent, qui devint second partenaire, avaient toutes deux investi dans un équipement d'occasion acheté en Europe occidentale, bien avant d'avoir identifié la moindre demande provenant des constructeurs. C'était dans les deux cas une manière de s'imposer au marché par la possession des outils.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

In Russia we have seen that several times that people who had money were buying equipment from Western Europe without a real business plan behind. We have the equipment, the same equipment as they have in the West. Then we will see afterwards what we will do.

De la même manière, les responsables de Carseat auraient peut-être pu comprendre un peu mieux le marché, s'ils s'étaient intéressés aux constructeurs locaux. Or dès le début, ceux-

ci ont été exclus du domaine d'investigation. L'observation de l'évolution du marché montre cependant que celui-ci a fini par être dominé par les « solutions hybrides » : modèles fabriqués par des co-entreprises ou par des sociétés de culture mixte (Renault / Avtoframos / Avtovaz). Au vu du dénouement du projet, il aurait sans doute été utile de comprendre la logique de fonctionnement des constructeurs russes et leur réseau de fournisseurs « hors normes ».

Directeur du développement (Iw01)

On a dit aux éventuels partenaires, que l'on n'était pas intéressé... par le marché [des constructeurs] russes... parce que l'on ne connaissait pas, parce que l'on n'avait pas de compétence et parce que c'était un marché qui nous faisait peur. Mais on était très intéressé par l'arrivée de nos clients, notamment [le premier de tous], à Kaluga.

Directeur du développement (Iw00)

Problème Russie : différence entre sociétés occidentales qui doivent passer par Guyancourt pour Renault et qui va se retrouver en concurrence avec des sociétés russes qui produisent hors norme.

e. *Le paradigme éclectique revu en contexte russe*

Depuis les années 1980, les chercheurs ont essayé de comprendre les stratégies de localisation des firmes internationales. La théorie du « paradigme éclectique » que Dunning (1988) a conçu pour expliquer les « décisions d'expansion à l'étranger » a été le modèle conceptuel dominant des deux dernières décennies (Rugman, 2005). Le modèle éclectique constitue une contribution majeure de l'analyse des flux d'investissements internationaux, conçue comme une synthèse des théories de l'internationalisation et de la théorie des coûts de transaction. Dunning explique le choix du mode d'entrée (exportation, licence ou investissement direct) par la valorisation de trois types d'avantages :

- Les avantages spécifiques de la firme (*ownership advantage*) : la possession par l'entreprise d'un produit, concept ou technologie auxquels les autres firmes n'ont pas accès (marque, brevet, réseau, etc.)
- Les avantages de localisation (*localization advantages*) : l'exploitation de l'actif à l'étranger plutôt que dans le pays d'origine doit apporter un avantage (coûts de production ou de commercialisation inférieurs, etc.)
- Les avantages de l'internationalisation (*internationalization advantage*) : mesure l'avantage à exploiter soi-même l'actif spécifique plutôt que de le sous-traiter.

Le choix du mode d'entrée est le résultat de la combinaison des trois modalités, l'investissement direct à l'étranger étant favorable si les trois types d'avantages sont réunis. L'industrie automobile, sous la forme d'intégrations régionales qu'elle a adoptée depuis plus d'une vingtaine d'années, constitue un exemple très intéressant d'application du paradigme éclectique (Colovic et Mayrhofer, 2008), permettant d'expliquer pourquoi les constructeurs automobiles choisissent d'effectuer des IDE plutôt que d'exporter ou de signer des accords de licence. Au sein de l'Union européenne, la création d'unités de production dans des pays où les coûts de production sont plus faibles permet d'offrir des avantages de localisations considérables. Si les véhicules fabriqués sur ces territoires⁹¹ sont vendus aux nouveaux consommateurs locaux, ils sont essentiellement commercialisés sur les marchés à plus hauts revenus. La proximité géographique de ces unités de production permet d'envisager des coûts de transport relativement faibles.

La logique décrite ici a été mise en place en Europe par les constructeurs automobiles et, d'une certaine façon, imposée aux équipementiers qui n'ont pas immédiatement tiré parti des avantages de la localisation. S'implanter près d'une chaîne de montage était pour eux une obligation pour obtenir le marché. Si cette situation permettait d'améliorer les coûts par l'augmentation des volumes produits, les transferts entre sites ont longtemps été peu communs. Comme nous l'avons indiqué plus haut, la baisse des coûts de transport a permis aux sous-traitants automobiles à tirer un meilleur parti de la délocalisation, les transferts entre sites devenant plus fréquent qu'auparavant.

Le marché russe que nous avons décrit, ne rentre pas dans une logique identique. S'il est devenu indispensable de produire en Russie pour échapper aux contraintes mises en place par les autorités^{92 93}, il n'est pas possible de jouer sur les avantages de la géographie économique. Car pour les diverses raisons mentionnées plus haut (notamment la qualité, la distance et les droits de douane), la Russie n'est pas entièrement intégrée à la région automobile

⁹¹ Les exemples d'implantation en Europe centrale sont nombreux. Il faut notamment remarquer que l'industrie automobile représente entre autres près de 20% des exportations de la Tchéquie <http://www.czechinvest.org/en/1automotive-industry>, 35% en Slovaquie <http://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/sario-automotive-sector-in-slovakia-2016-web.pdf>, 15% en Roumanie <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/rou/>.

⁹² De nombreux constructeurs sont présent en Russie avec un site de production en propre ou partagé avec un partenaire : Peugeot, Citroën, Mitsubishi, Volvo, Ford, Volkswagen, Toyota, Hyundai, Kia, Audi, Mercedes-Benz, Scania, MAN, Navistar, Iveco, Ssang Yong, GM (Opel, Chevrolet et Cadillac), Mazda, BAW, BYD, Chery, Lifan et Great Wall.

⁹³ Nous remarquerons que la présence d'une unité de fabrication en Russie permet de couvrir la demande du marché russe (145 millions d'habitants) mais aussi à l'ensemble de l'Union Douanière Eurasienne (183 millions d'habitants)

européenne. La crise économique russe actuelle est cependant en train de changer les choses. La dévaluation du rouble a entraîné une baisse des coûts de production, ouvrant la voie à des projets de production destinés à l'exportation, notamment à Vladivostok et à Kaliningrad⁹⁴. Au vu de ces dernières évolutions, il est fort probable que l'Etat change certaines lois pour favoriser cette nouvelle vocation de la Russie.

1.3.3. L'environnement socio-économique et juridique

Lors de la phase de préparation, l'équipe projet était arrivée à la conclusion que le contexte administratif et juridique était très différent de ce qui avait été connu jusqu'ici. Ce sentiment fut très vite confirmé lors des premiers contacts avec le marché. Parmi les divers facteurs, ce sont ceux qui semblent avoir le plus influé la chronologie du projet, notamment en bloquant l'aboutissement de plusieurs actions.

a. *Un univers complexe, difficile à décrypter*

Au tout début du lancement du projet, le directeur du développement de l'entreprise Carseat fut en contact avec un constructeur localisé à Saint-Petersbourg. Ce contrat potentiel offrait la possibilité de lancer un projet pilote avec la société Purfoam. L'idée consistait à transférer sur un des sites du partenaire, des machines provenant d'une usine d'Europe de l'Ouest. Cette démarche ne put cependant jamais être mise en œuvre. Étant donné que certaines modifications de l'atelier n'avaient jamais été déclarées aux autorités, l'entreprise russe risquait de devoir payer une amende conséquente dans le cas d'une nouvelle demande qui aurait fait ressortir la négligence passée. Ce fut la responsable grands comptes, devenue plus tard directrice de la filiale, qui découvrit le problème, mettant brutalement notre entreprise occidentale en contact avec la complexité du contexte russe.

Responsable grands comptes et Directrice de la filiale (Iw02)

If [you take] a production site, you need to declare this change to tax authorities. They did a few changes that they did not declare. And if they started installation, auditors would come and would create adjustment. In this case, [the Russian Company] should pay. Since he did not declare on time, the amount would be unpredictable. There was a very high risk to pay. There was a risk that they would even stop the production.

Les entretiens comportent plusieurs exemples de situations que nos interlocuteurs n'ont pas su analyser correctement de prime abord. Certaines situations qui semblaient maîtrisées se sont souvent révélées plus compliquées qu'ils ne l'imaginaient. Par exemple, les interlocuteurs occidentaux ont plusieurs fois insisté sur la complexité de la structure des entreprises russes,

⁹⁴ <http://www.foreignoutlook.com/fr/import-export-secteur-automobile-russe/>

souvent présentées comme des enchevêtrements de sociétés enregistrées en divers endroits (Moscou, Chypre, Pays-Bas, etc.) ou des associations plus ou moins formalisées entre entrepreneurs. Ce fut notamment le cas des deux sociétés partenaires.

Directeur du développement (Iw00)

Nous pensions être en contact avec une entreprise. En réalité, il y avait [5 sociétés russes différentes]. Il y avait aussi une société à Chypre

Directeur du développement (Iw02)

On imaginait que c'était une entreprise structurée un peu comme [nous], ou alors comme n'importe quelle entreprise occidentale. Alors que cela n'est pas vrai. Il y a énormément de participations croisées entre copains et entre connaissances. C'est quelque chose d'extrêmement compliqué. Et de difficile à comprendre....

Par ailleurs, plusieurs citations montrent la difficulté des Occidentaux (voire des Russes) à comprendre le fonctionnement ou l'organisation interne des entreprises, perception souvent amplifiée par un *turn-over* plus élevé qu'en France. Nous mentionnerons ici, les premiers groupes de travail entre Carseat et Purfoam, qui ne produisirent aucun résultat.

Directeur développement (Iw01)

On a rencontré le propriétaire, une fille qui était soi-disant directrice industrielle mais elle était là comme ça. On a compris après comment ils fonctionnaient. C'est très compliqué le fonctionnement des sociétés russes [...] Je ne me souviens plus très bien. Comme les gens changent assez facilement dans ces organisations russes !

Au moment de la crise, dans la recherche désespérée d'une solution, l'équipe projet et la directrice de la filiale russe lancèrent des relations poussées avec le directeur de l'entreprise concurrente russe Altex, pour s'apercevoir, une fois que celui-ci eut quitté l'entreprise, qu'il n'était pas le bon interlocuteur !

Les responsables occidentaux ont aussi mentionné avoir été étonnés par les résultats de l'audit financier de la société Foamaksent (*due diligence*). Il semble notamment avoir été impossible de reconstituer la valeur des divers actifs pour avoir des bases de comparaison avec les données habituellement utilisées en Europe occidentale. Par ailleurs, l'impossibilité de pouvoir acheter le terrain, le fait de n'avoir qu'un contrat de location pour cent ans, semble avoir été un point de blocage substantiel. La contrôlease de gestion a résumé l'impression générale en indiquant « *qu'il y avait beaucoup trop d'incertitudes !* » (Iw01).

Pour « se rassurer », les Occidentaux qui se croisent dans les avions qui les ramènent en Europe de l'Ouest, ont tendance à comparer leurs expériences, entérinant chez eux la perception que le marché russe est différent de tout ce qu'ils ont connu jusque-là. Comme nous l'avons dit

dans notre introduction, ces discussions concourent à donner une mauvaise image de la Russie.

Directeur qualité (Iw02)

The guy [of the Belgian Chocolate producing company] had the same problems to finalize the contract for electricity or for finding the right people.

b. Des Occidentaux à la recherche de repères

Cette situation crée chez nos interlocuteurs occidentaux, un sentiment d'incertitude permanente qui nuit à leur fonctionnement au quotidien. La référence à ces évènements furent généralement faite sur un ton d'accablement, voire de découragement !

PDG de la co-entreprise (Iw01)

The other thing is that so many standards in Russia. From the legal side, you are never very sure where you are. And there are still a lot of grey zones.

Directeur qualité (Iw02)

And then we had to wait one week, two weeks, sometime three weeks before it was released by the customs.

VP finance (Iw01)

Importing goods. It was probably the hardest part. There are definitely legal structural differences you know. I want you to understand.

On remarque bien souvent que le stress, dans cette culture du process au service des constructeurs, est lié à la crainte de ne pas pouvoir répondre aux demandes des clients en temps et en heure.

VP marketing (Iw02)

Et en suite tu dépends du système, avoir l'accord oui ou non. En général tout fonctionne mais tu ne peux pas bâtir là-dessus. Quand un client me téléphone cette semaine et me demande de venir la semaine prochaine, je ne sais pas si je peux le faire ou alors je dois avoir un visa de 6 semaines.

La difficulté des Occidentaux à trouver des repères est un phénomène connu sur ce marché en construction qui se transforme en permanence. Au début des années 2000, un projet de recherche russo-finlandais sur la coopération entre les deux pays (Blom et al., 2007) insistait sur l'instabilité de l'environnement des affaires russe, une situation qui selon les auteurs, nécessitait de grands efforts pour se maintenir à jour, que l'on soit russe ou étranger. Pour les locaux, le temps passé à s'informer est considéré comme un investissement nécessaire, alors que les Occidentaux ont souvent du mal à en comprendre l'utilité. "...Unpredictability...the worst threats overshadowing the Russian trade, have to do with the instability of the operational

environment... [Entreprises] will have to face an incessantly and fast changing legislation and actions of the authorities. New legislations may come unannounced and it takes effort to stay updated as to how these will influence the international trade.”

c. *Quand le stress se transforme en peur*

Nos entretiens comportent quelques rares exemples de situations plus inquiétantes, comme par exemple lorsque le chauffeur qui accompagnait les membres du groupe projet mit en évidence le pistolet qu’il utilisait.

VP marketing (Iw02)

Tu dois vraiment accepter tout cela. [Tu ne peux pas faire autrement]. A la limite, tu pourrais demander à E... Elle a eu des problèmes avec tout cela. L'histoire du pistolet, cela [l'a vraiment inquiétée] alors que cela n'a pas inquiété J. Pour lui ça lui donnait juste l'impression qu'il était bien protégé. Mais pour E., c'était une attaque.

Ce genre de situation a créé des réactions différentes : une véritable frayeur chez la contrôlease de gestion flamande, que nous opposerons à un certain amusement chez le directeur du développement qui considérait que c’était un exemple de « folklore local ». Si nous avons très peu d’exemples de situations de cet ordre, ce problème est souvent présent en arrière-fond, dissuadant parfois des déplacements ou des expatriations, notamment lorsqu’il s’agit de zones éloignées des centres urbains majeurs comme Saint-Pétersbourg ou Moscou. D’ailleurs, à l’évocation de l’expatriation, nos interlocuteurs ont rappelé les problèmes de sécurité pour la famille (responsable process – Iw01, contrôlease de gestion – Iw01), ou la difficulté de gérer les relations avec la police dans le cas de déplacements en véhicules (directeur qualité – Iw02).

d. *Des attitudes personnelles différentes*

L’analyse des documents en notre possession montre par ailleurs que les diverses entraves imposées par l’environnement socio-économique ne sont pas présentées de la même façon lorsque la personne interviewée fait référence à la phase de préparation ou lorsqu’elle cherche à dresser un bilan du projet. Dans ce dernier cas, la représentation est beaucoup plus négative, à la limite de l’exaspération.

Contrôleuse de gestion (Iw01) – mentionnant son attitude avant le démarrage effectif du projet
Je m’attendais à trouver des difficultés à comprendre le cadre administratif que nous ne connaissions pas et qui pouvait être étonnant (pas très clair).

Contrôleuse de gestion (Iw01) – faisant le bilan des problèmes rencontrés

Par ailleurs, il est clair pour les Russes qu'il y a beaucoup de paperasse mais que cette paperasse n'a jamais aucune valeur. C'est plutôt une contrainte administrative, quelque chose qu'il faut faire pour ne pas être pris en défaut mais pas du tout dans une démarche positive. Les écrits n'ont aucune valeur !

VP marketing (Iw02) – faisant le bilan des problèmes rencontrés

Avant d'ouvrir une usine, il faut un permis. Et il va falloir passer beaucoup de temps pour passer le moulin gouvernemental. En plus, si tu savais à l'avance si ça va te prendre 3 mois, 6 mois ou autre. Tu ne sais pas. Cela peut aller de quelques semaines jusqu'à quelques années. Tout va dépendre de la personne qui est passée avant toi et de la façon dont tu vas résoudre le problème (tu comprends ce que je veux dire). Cela dépend si tu as un partenaire russe ou si tu n'as pas un partenaire russe. C'est très, très difficile. C'est difficile dans le sens de l'administration aussi. La comptabilité là-bas, c'est un savoir-faire à part. Avec notre mentalité tu n'arrives à rien. C'est encore la comptabilité comme chez nous il y a 50 ans. Après une fois que tu as un permis, tu veux démarrer... Alors tu as besoin d'électricité et cela recommence. C'est l'électricité, c'est l'eau...

On trouve ici un décalage entre la réaction à des informations « théoriques », transmises par un tiers et la réaction émotionnelle à l'évocation d'une situation vécue. Lors des entretiens, cette différence se remarquait dans le ton de la voix ou dans le regard, notamment dans le cas des interlocuteurs qui semblaient avoir été les plus éprouvés par l'environnement agressif et menaçant du projet, tels que le VP marketing ou la contrôleuse de gestion. Nous retrouverons chez eux des réactions relativement proches face à certains comportements des Russes qui n'ont pas été compris. Qu'elles soient justifiées ou pas, ces réactions dénotent une difficulté à accepter l'environnement socio-économique, étape fondamentale pour pouvoir le comprendre et le gérer.

e. L'interventionnisme de l'État ?

Parmi les phénomènes qui ont étonné nos interlocuteurs, nous mentionnerons le cas resté mystérieux du concurrent russe Altex. Lors du lancement du projet russe, avant la négociation du contrat avec le second partenaire, le responsable développement et la directrice de la filiale russe avaient pris contact avec cette société qui était la seule à bien connaître la technologie polyuréthane. Impressionné par le niveau d'expertise du propriétaire de l'époque, le responsable français souhaitait pousser plus loin les négociations. Les relations furent brutalement interrompues lorsque ce dernier leur indiqua « avoir été obligé » de vendre son entreprise à une grande société russe, active sur de nombreux domaines techniques.

Directrice de la filiale russe (Iw01)

Because previously, the owner of [this Russian competitor] was an expert. But he was asked to sell his company for peanuts and he did it. Otherwise, he would lose his business in any case because it was a [strategic company]. I am sure that I can find the message that was sent from [this Company] to [the Development Manager]. I can send it to you. Because it described the situation in a crazy way.

Si nous n'avons pas d'informations concrètes sur les motifs de cette affaire, plusieurs responsables russes nous ont indiqué hors entretien, y voir la main de l'État qui aurait ainsi voulu protéger une activité sensible au moment du développement du marché automobile russe. Car le modèle russe comme le modèle asiatique décrit par Albert M.⁹⁵ (mentionné par Pesqueux, 2005, p. 26) est caractérisé par le rôle central de l'État qui « met en place une politique de protection de ses intérêts nationaux en reprenant à son profit le pouvoir des entreprises stratégiques. » (Du Castel, 2010).

Les thématiques relatives à l'influence de l'État ou aux relations avec les autorités sont pratiquement absentes de notre corpus. Nous considérons que c'est peut-être une erreur d'appréciation de la part de l'entreprise occidentale qui s'implante en Russie. Ces problèmes étant supposés être gérés par les partenaires russes, était-ce une bonne décision alors que ceux-ci ne connaissaient pas le secteur automobile et que cette industrie venait d'être classée « stratégique » par le Gouvernement ? Dans le Chapitre sur la Russie de l'Encyclopédie de la Stratégie, Totskaya (2014) indique : « Le pouvoir des connexions est aussi fort aujourd'hui qu'il l'était à l'époque soviétique, et cette symbiose des affaires et de l'Etat devrait être prise en compte dans n'importe quel cas d'entreprise d'affaires significatives. » .

Lors de l'entretien avec le directeur de la coopération du groupe Renault, ce dernier a insisté sur la signification stratégique de l'industrie automobile qui employait trois million trois cent mille individus en 2012⁹⁶. Sans faire le parallèle avec l'acquisition du groupe AvtoVAZ, problème éminemment politique, le directeur de la coopération a insisté sur l'importance de mettre en place une stratégie de contact avec les autorités, dès que l'on touche à certains secteurs sensibles.

f. *Un marché peu attrayant pour les expatriés*

Plus haut, nous avons mentionné les problèmes que Carseat a connu pour recruter un expatrié. Il nous a semblé important d'inclure des informations sur un phénomène qui a souvent

⁹⁵ Albert M., (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Le Seuil

⁹⁶ « L'auto franco-russe », N°15, juin 2013, L'agence du fil, Paris 17ème.
<http://www.autofrancorusse.fr/AFR15fr.html>

géné les entreprises qui souhaitent s'installer en Russie. La force d'attraction de la Russie est généralement relativement faible, comparée à la situation d'autres marchés émergents. Ce problème bien connu s'aggrave lorsque l'individu se déplace avec sa famille ou lorsqu'il se retrouve dans d'autres lieux que les métropoles de Moscou ou de Saint-Pétersbourg, ce qui était le cas de notre projet, lancé à Tchekhov en banlieue éloignée de Moscou⁹⁷. Par ailleurs, même si la situation s'est beaucoup améliorée, il existe souvent des problèmes pour obtenir les visas de séjour prolongé.

Enfin, les difficultés matérielles concernant le logement et les déplacements ne peuvent être ignorées. Il s'agit ici, le plus souvent, de problèmes de coûts élevés, moins pressants depuis la chute du rouble, mais aussi de difficultés dans la gestion des déplacements individuels. Pour faire face aux problèmes de sécurité ou à la difficulté à gérer les relations avec la police⁹⁸, les entreprises occidentales fournissent souvent un chauffeur à leurs employés étrangers, grevant d'autant les coûts du personnel expatrié. Ces dernières difficultés peuvent pourtant être traitées de manière efficace par une préparation incluant un apprentissage minimal de la langue.

Si les conséquences des problèmes pouvant se poser aux expatriés ont été limitées, ces contraintes sont venues se rajouter à d'autres éléments qui ont rendu la mise en œuvre du projet particulièrement difficile.

VP marketing (Iw02)

De vrais expatriés, tu as raison, [nous n'en avons pas eus]. Parce qu'on n'a pas trouvé quelqu'un qui aurait voulu aller en Russie. ... Oui c'était la seule raison, absolument la seule. C'est parce qu'on était [en banlieue éloignée de Moscou]. Là il n'y avait rien à faire. [Personne ne souhaitait se perdre là].

g. Conclusion

De manière générale, l'effet de l'environnement socio-professionnel et juridique fut appréciable. Le contexte russe étant difficile à comprendre, cette situation a tout d'abord pu créer un sentiment de malaise qui a bloqué les tentatives d'immersion. Ensuite, cette complexité a entraîné des surcoûts difficiles à prévoir au démarrage du projet, qui, en outre, ont pu sembler devoir croître de manière régulière. Safonova (2013, p. 49) a décrit à ce sujet un système en création perpétuelle : « Non seulement la création de barrières d'entrée a provoqué l'augmentation des coûts pour les entrepreneurs contrôlés, mais les opérations de contrôle sont

⁹⁷ Les deux lieux concernés étaient soit le lieu de l'unité de fabrication, Tchekhov ville de 60 000 habitants à 70 km de Moscou, soit le lieu de l'usine client, Kalouga ville de 330 000 habitants située à 170 km de Moscou.

devenues un champ libre d'actions « fertiles » et lucratives pour les contrôleurs. » Enfin, les autorités russes ont réussi à mettre des contraintes qui ont remis en question la logique du système que les Occidentaux avaient imaginé.

Le plus souvent, les interlocuteurs de notre groupe de référence ont considéré que le contexte russe était très particulier et relativement difficile à gérer. Le directeur de la filiale Lear Russie a particulièrement insisté sur des contraintes administratives qui bloquent toute velléité d'apporter des changements à l'approche industrielle et de la mettre en conformité avec les schémas occidentaux.

Directeur de filiale – Lear Russie

Sachant que toute modification permet de faire une mise à jour sur le contrat original que vous aviez. Dès que vous modifiez une paroi dans une usine, le bail que vous avez n'est plus bon. Il faut le revoir parce que vous avez fait une extension en plus. Chaque fois que l'on fait une extension ou une modification, on revoit. Et chaque fois que l'on revoit, on repasse par toutes les signatures administratives etc. et si vous n'avez pas de support, il vous faut deux ans pour arriver à avoir des signatures et des autorisation pour adapter votre production.

De son côté, le directeur des achats du groupe Volkswagen a décrit un pays en crise continuelle : „Man kann das jetzt so sehen, im Moment ist Russland immer vor der Krise oder nach der Krise. So ist das im Moment in Russland.“⁹⁹ en insistant sur le fait que cette situation créait toujours des déséquilibres importants entre l'offre et la demande, généralement exploités dans les affaires pour générer des revenus élevés et souvent ponctuels.

Directeur des achats – Volkswagen Russie

Es sind viele Themen, die in Russland einfach anders gehandhabt werden, ich sag's einfach mal so. Wenn man Russland kennt, weiß man, dass das, man findet es relativ gut in Russland, dass das Angebot unter der Nachfrage ist, und entsprechend kann man einen sehr hohen Profit erzielen mit den Sachen, die man (unverständlich) hat. Ich sag es jetzt einfach so. Und ein hoher Profit ist ja erstmal nach dem russischen Gedanken nichts Schlimmes. Und Gewinnmaximierung in kürzester Zeit auch nicht.¹⁰⁰

Nous verrons d'ailleurs ultérieurement l'importance qu'a joué pour notre cas ce jeu sur l'offre et la demande, qui tente de créer des situations de monopole. Enfin, selon lui, la complexité du marché empêche de pouvoir se passer de l'aide d'employés ou de consultants

⁹⁹ On peut voir ceci comme cela. La Russie est maintenant [un pays qui se trouve] toujours avant une crise ou après une crise. C'est comme ça la Russie maintenant.

¹⁰⁰ La Russie doit être traitée de manière différente sur de nombreuses thématiques. Quand on connaît la Russie, on sait que l'offre est inférieure à la demande. C'est la raison pour laquelle on peut faire de très gros profits avec ce que l'on possède que n'ont pas les autres. En plus, selon la perception russe, ce n'est pas une mauvaise chose que de faire un profit élevé. Pas plus si on essaie de maximiser ce profit sur une courte période.

russes sur tous les domaines reliés de près ou de loin à l'État, comme l'avaient bien compris les acteurs de notre cas.

Directeur des Achats – Groupe Volkswagen Russie

Ich, ja, Russen brauche ich dafür, wenn es dann geht, Verträge, Gesetzgebung. Im Einkauf weniger, aber gerade das ganze Thema Controlling, Rechnungswesen, Steuerwesen. Sie wissen ja, neben dem Generaldirektor, der Zweite der mit einem Fuß immer im Gefängnis steht, ist der Hauptbuchhalter. Es gibt ein paar so Themen. Es gibt Schlüsselpositionen, die in einem Unternehmen wichtig sind, und die kann ich extern nicht so einfach besetzen, sondern, da brauche ich Know-How und das muss russisch in irgendeiner Form sein, oder einer, der das schon alles gemacht hat, aber grundsätzlicher Natur, sind diese Schnittstellen, sag ich mal, zum Staat hin, meiner Meinung nach die wichtigen.¹⁰¹

1.3.4. Les marchés financiers

Ce paragraphe sera essentiellement consacré à la crise qui démarra à la fin de l'année 1989, ainsi qu'à ses effets sur l'environnement et sur les décisions prises par les différents acteurs.

a. Une limitation des possibilités d'action

La crise de 2008 fut brutale. Elle ébranla les fondements de la société Carseat. Il était tout d'abord difficile d'envisager des investissements importants alors que l'on voyait le marché automobile s'installer dans le marasme dans la plupart des pays du monde. Par ailleurs, la récession faillit entraîner avec elle la chute de la maison mère canadienne qui réalisait l'ensemble de son chiffre d'affaires dans l'automobile et, en grande partie, avec les constructeurs américains. Au milieu de l'année 2009, lorsque GM et Chrysler se mirent sous la protection du tribunal des faillites¹⁰², beaucoup s'interrogèrent sur le devenir de l'entreprise. Certains interlocuteurs ont ainsi attribué à la crise le fait que la co-entreprise n'ait jamais été conçue même si, à d'autres moments des entretiens, il semble bien que l'accord avec Purfoam ou que le rachat de l'entreprise Foamaksent n'auraient de toute façon jamais abouti.

¹⁰¹ J'ai surtout besoin de Russes, lorsqu'il s'agit de contrats, de problèmes juridiques... Pas vraiment dans les achats mais plus sur les thématiques de contrôle de gestion, de comptabilité, de taxes... Vous savez sans doute qu'après le Directeur Général, celui qui a toujours un pied en prison est le Comptable Général... Il y a des fonctions clés, qui sont fondamentales dans l'entreprise, et que je ne peux pas faire, parce qu'il me faut des connaissances (spécifiques) et qu'il faut que je sois russe d'une manière ou d'une autre... Et ce sont ces fonctions qui sont reliés à l'Etat d'une manière ou de l'autre.

¹⁰² Voir par exemple au sujet de GM l'article du Monde du 1^{er} juin 2009 http://www.lemonde.fr/economie/article/2009/06/01/general-motors-pourquoi-la-faillite-quel-avenir_1200608_3234.html

Contrôleur de Gestion (Iw01)

Nous étions presque arrivés à un accord. Mais il y a eu la crise. Et [le premier partenaire] n'était plus intéressé à investir même s'il était resté en individuel. Au lieu des 200 000 pièces qu'il fallait pour remplir la ligne, il n'y en avait plus que 60 000. Pour pouvoir passer à l'étape achat, il aurait fallu déboursier 3 millions pour la ligne et 7 millions pour le reste. C'était impossible !

VP marketing (Iw01)

Si on n'avait pas eu cette option, on aurait établi une usine avec [Purfoam]. C'est clair ! En plus, il y a eu la crise qui est rentrée. L'autre [Foamdecor] avait son usine qui était déjà là. On a signé un contrat d'exclusivité entre les deux. C'est comme cela que [cela a] démarré !

De manière générale, la crise provoqua de nombreuses restrictions budgétaires qui se traduisirent par l'abandon de certaines initiatives telles que la formation en Allemagne de plusieurs responsables ou d'employés locaux, ou encore, l'envoi d'un expatrié en Russie. Le projet fut donc mené dans un cadre plus économique, *a minima*. Les investissements les plus importants furent mis de côté et les employés russes ne furent pas envoyés au siège de l'entreprise pour mieux s'approprier une partie de la culture de l'entreprise.

Directeur du développement (Iw01)

Ils auraient fallu prendre les gens qui étaient en Russie et les amener chez nous, les former, en faire des experts.

Responsable technique – Second partenaire (Iw01)

What could have helped improve the quality of communication?

Well, [Carseat] planned to take us to a French plant but it was never done. It would have been very important! The people made visas but it never happened.

En dehors des périodes de crise, nous remarquons que cette « approche *a minima* » semble être assez courante en Russie, dans le secteur automobile obligé de fonctionner avec des marges réduites. Plusieurs interlocuteurs de la société Avtovaz (Directrice process, Responsable grands comptes) ont regretté cette situation qui a bloqué la constitution de certains groupes projets multiculturels ou qui ne leur a pas permis de faire des déplacements en France pour y rencontrer les collègues français. Les échanges hors des frontières de la Russie ont essentiellement concerné les équipes roumaines Dacia, un élément qui n'a pas toujours été accepté avec joie.

Pour revenir à notre cas, nous mentionnerons de nombreuses remarques qui insistent sur le danger d'une nouvelle restructuration du marché qui aurait pu faire vaciller les positions de Carseat. Le PDG de la co-entreprise mentionna notamment que les équipementiers de rang 1 avaient commencé à produire eux-mêmes des mousses de polyuréthanes pour occuper leur équipe. Cette évolution risquait d'amener, non seulement une forte réduction des volumes produits par Carseat, mais aussi une relégation de l'entreprise à des niveaux inférieurs de la classification de la sous-traitance (« être dégradé » pour utiliser les termes utilisés par le directeur du développement). La citation du PDG de la co-entreprise et l'extrait du rapport annuel de 2008, publiés tous deux ci-dessous, sont particulièrement parlants. Ils montrent l'ampleur du problème, tout en nous permettant de saisir l'étendue des réactions émotionnelles des divers acteurs concernés. Ces informations laissent aussi présager une réaction radicale de la direction. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer qu'il n'y a que quelques mois de décalage entre le lancement des négociations avec le second partenaire, en janvier 2009, et l'information publiée dans le Rapport annuel de juillet 2009, qui indiquait que « le groupe serait beaucoup plus sélectif sur les contrats négociés ».

PDG de la co-entreprise (Iw01)

Yes...but who could know that the end 2008 the famous crisis would happen. Our whole environment, not only in Russia was affected. The market changed because the TIR 1 started to make the foam themselves. So we lost in a short time a volume of 70 million Euros. For a total of 250 that is a large volume! When you have so much to compensate it is difficult.

[Our world of] 2008 was completely destroyed at that moment. It had an impact on Russia but it had also an impact on our total [activity]!

Encadré 1 - Extrait du rapport annuel du groupe belge - Année 2008

Rapport annuel du groupe belge – 2008

“The current economic crisis has had a rapid, heavy impact on the automotive sector, in which volumes have plummeted. It is still too soon to tell whether this is a temporary or structural problem. One thing is certain: the automotive world will be very different after this crisis. Expectations are that fewer players will survive, as a result of which less production capacity will remain... [Our Group] will probably not be left unscathed by this turbulent trend and will more than ever have to adapt flexibility in advance to the changed market conditions...”

“In view of the very capital-intensive nature of these activities ... we have been obliged to undertake a fundamental review of our growth targets...We will more selective in our choice of contracts and only retain projects with a better guarantee of profitability.”

b. *Des conséquences indirectes sur les volumes produits*

L'impact le plus important, sur lequel l'entreprise ne pouvait avoir d'action, concernait le volume de véhicules produits. La Russie fut elle-même atteinte par la crise qui entraîna des retards dans le lancement de nouveaux modèles et un décalage important entre les ventes réelles et celles qui avaient été programmées. Cette baisse significative, non admise par le constructeur, a été une des causes principales des difficultés financières qui ont conduit à l'abandon du projet.

VP finance (Iw01)

The problem was, when it reached its peak volume, it was not even 40 000 cars!

La baisse de volume fut une contrainte importante qui éloigna l'entreprise de son objectif de rentabilité. Le fait que le constructeur refusait de reconnaître le problème étonnait le partenaire, entraînant chez lui une perte de confiance dans les compétences de l'entreprise. Nous reviendrons à cet aspect dans les parties consacrées aux micro-politiques (1.4. Jeu des acteurs et micro-politique, p. 245) et aux différences culturelles (2.1.5. Pratiques informelles en entreprise, p. 294).

PDG de la co-entreprise (Iw01)

Searcher: So you mean it is impossible to build up a real trust when there are so many [differences]

Interviewee: I think for them it was very simple. If we proved that business could fill the line, they would trust us. And unfortunately, we could not control the volume and the region. We got some partial information from our customer and we eventually lost control on the market.

1.3.5. *Le marché du travail russe*

Tout au long de la phase de lancement, les membres de l'équipe projet firent face à plusieurs informations qui les contraignirent à revoir leurs plans ou à remettre en cause certaines de leurs hypothèses concernant le marché russe.

a. *Inadéquation des fiches de poste « occidentales »*

Les membres de l'équipe projet eurent plusieurs fois l'occasion de remarquer des décalages plus ou moins importants entre les fonctions auxquelles ils étaient habitués et la réalité russe. La première difficulté apparut au tout début des échanges avec la société Purfoam, lorsqu'il fut créé un groupe projet pour accélérer les discussions. Étonnés de voir le travail piétiner, les membres de l'équipe projet finirent par comprendre que la responsable que l'on avait désignée pour être l'homologue de la contrôleur de gestion était une sorte de « chef comptable », chargée de suivre les comptes, mais non habituée à les analyser. Cette fonction,

perçue comme prestigieuse en Russie, n'a pas encore été partout alignée sur les modèles occidentaux, surtout pas dans des entreprises traditionnelles, peu actives à l'international. Si le deuxième exemple ne sembla pas avoir de conséquence importante, puisqu'il concernait le poste de directeur de la joint-venture qui ne fut jamais occupé, il constitua une entrée en matière intéressante. Lors d'une discussion sur l'organigramme prévu, nous fumes amenés à expliquer aux membres de l'équipe projet que la combinaison d'une activité administrative et d'une occupation commerciale n'était pas possible. Selon la législation russe, le gérant doit signer (ou contresigner) un grand nombre de documents. En son absence, une bonne partie de l'activité de l'entreprise risque d'être bloquée. En outre, au vu des distances et de la difficulté à se déplacer, il semblait impossible de rajouter une fonction commerciale conséquente à une activité administrative. C'est en grande partie cette considération qui donna l'idée à Carseat d'embaucher un responsable commercial, non relié à la joint-venture russe. Un troisième exemple concerne la définition du poste de « responsable grands comptes » dont le descriptif, reçu du Canada, sembla trop abstrait, difficilement compréhensible dans un pays qui ne connaissait pas ce genre de fonction depuis très longtemps. En outre, la fiche ne correspondait pas à la norme définie par la législation russe qui exige, pour toute embauche, une description très détaillée des actions demandées au nouvel employé. Il est d'ailleurs conseillé d'être très précis puisque chaque modification des tâches nécessite une réécriture (et donc une renégociation) du poste.

Note d'étonnement - Lancement

Les discussions que nous avons montraient que les descriptifs de postes prévus ne pouvaient pas s'appliquer sans adaptation au cas russe. Notamment, il était difficile d'imaginer que le Gérant de la coentreprise puisse avoir une fonction commerciale en plus de ses activités administratives (cf. problèmes légaux + distance).

Lors de notre entretien avec le groupe de référence, le directeur de la coopération Renault-Avtovaz a donné divers exemples de la situation trouvée au sein de l'entreprise Avtovaz, lorsque celle-ci fut intégrée au groupe. Même s'il s'agit d'un cas extrême, l'information donnée permet d'avoir un aperçu de certaines contraintes héritées de l'époque soviétique, encore très présentes dans l'univers industriel. Il nous confirma que le gérant de l'entreprise devait être présent pour la plupart des signatures ou des discussions stratégiques, avec l'impossibilité de se faire représenter par un autre responsable. Le dirigeant français mentionna, en outre, l'existence de documents nécessitant un nombre incroyable de validations (jusqu'à 23 signatures nécessaires en fonction des cas).

Directeur coopération – Renault Avtovaz

...le Français opérationnel est perdu... Pour donner un exemple, concret, un contrat relativement charpenté, un contrat d'achat, c'est au minimum 23 signatures chez Avtovaz, avec au minimum quelqu'un qui peut remettre en cause, qui n'est pas d'accord... Et ça, ce sont des contrats juridiques mais ce n'est pas un pacte d'actionnaires. On m'a parlé même de plus de 90 signatures dans certains cas. Des circuits invraisemblables, on se perd dans une paperasserie qui finit par décourager ceux qui ne comprennent pas ce qui se passe... Et pourquoi, chaque fois que vous demandez quelque chose, cela ne peut pas se faire.

b. Des surcoûts inévitables

Le décalage décrit plus haut tend à accroître de manière significative les coûts de fonctionnement. S'il faut parfois dédoubler des fonctions, il faut aussi tenir compte de la législation qui peut imposer des juristes (par exemple au sein du service RH) ou des gardiens en fonction de la taille de l'entreprise. Il faut d'ailleurs rappeler ici, qu'au tout début de la phase de préparation, le gérant de la société Purfoam avait modifié l'organigramme proposé par Carseat pour rajouter 15 à 25% d'employés en plus.

Lorsqu'elle prit conscience de ces difficultés, l'équipe projet proposa d'embaucher une responsable RH pour définir les fonctions de manière précise. Étant donné que son recrutement eut lieu peu de temps après que le projet de co-entreprise fut abandonné, celle-ci continua à travailler pour Carseat tout en étant officiellement employée par le second partenaire. Les premières conclusions de son travail confirmèrent l'estimation du gérant de Purfoam : le projet était plus cher que Carseat ne l'avait imaginé ! Par ailleurs, nous avons découvert, hors entretien, que la situation réelle était meilleure que celle obtenue par calcul théorique car le partenaire employait un personnel non déclaré, issu des ex-républiques russes, une situation qui risquait cependant de rendre le projet encore plus hasardeux.

Responsable RH – Filiale russe (Iw01)

... first of all, I made reports on infrastructures, how many people we have, what the suitable places are for production. This kind of information. And I calculated the prices, salaries...All expenses which connected to it. Absenteeism, everything... I think they were very surprised. They thought it was a cheap project. But it was rather expensive. I made my calculation according to the legal rules. When I made my calculations, I used only my basic legal knowledge. I did not contact the partner. I did not know them.

La responsable RH nous a en outre décrit la complexité des tâches dévolues aux responsables RH, en insistant particulièrement sur la complexité des travaux administratifs. Il est intéressant de remarquer que l'on a créé, en Russie, un niveau élevé de traçabilité autour de la fonction RH, alors que l'industrie automobile exige un même niveau de suivi autour de la

production. C'est donc une compétence qui existe bien, qu'il est sans doute possible de transférer dans un autre domaine.

Responsable RH – Filiale russe (Iw01)

Because in Russia, there are a lot of documents. If we compare with Germany, you have only one paper to sign when a person comes and one paper when he leaves, that's it. The salary does not change if for example, he is in vacation, he is sick... Nothing changes! In Russian, there are a lot of documents. Every action, everything should be in the paper and even not one paper. We keep a big folder about each person. If he is here, we know about everything: where he worked, where he studied, if he was in the army ... And is fixed on our papers, not copies. And everything is fixed...All personal dates.

Enfin, il faut noter qu'il existait encore, au moment du projet, une certaine tension autour de fonctions très recherchées, notamment dans le cas d'employés résidant à Moscou¹⁰³. Les deux responsables embauchées en Russie percevaient un salaire très proche des niveaux connus au siège allemand.

L'ensemble de ces expériences démontra à l'équipe projet que la Russie ne faisait pas partie des pays « low cost »¹⁰⁴, comme la Pologne et la République tchèque, utilisés comme référence pour le *Business Plan*. Les spécificités du marché russe semblaient, en effet, nécessiter de mettre en œuvre des moyens plus importants que prévu en termes de temps, d'énergie ou d'argent. Nous remarquerons à ce sujet que Carseat n'avait pas programmé, à l'origine, d'employer deux personnes, la responsable grands comptes et la responsable RH, ou tout au moins pas sous cette forme.

c. La difficulté à trouver et garder les bons collaborateurs

Si le problème de la gestion du personnel de production a été transféré dans notre cas sur le second partenaire, nous souhaitons insister sur un élément qui a fait l'unanimité auprès du groupe de référence. La plupart des interlocuteurs interviewés a insisté sur divers points de complexité : le recrutement du personnel sur un marché où l'offre est toujours très tendue, la difficulté de se prévaloir des risques de départ lorsque la période de préavis ne dépasse pas 15 jours ainsi que le transfert d'un site à l'autre quand les écarts de salaires peuvent aller de 1 à 3, etc.

¹⁰³ La responsable grands comptes fut embauchée à l'époque avec un salaire identique à ce qu'elle aurait reçu en Allemagne. Elle avait en outre exigé d'avoir une Audi A4 en véhicule de fonction.

¹⁰⁴ Voir l'article « Le mythe du Low cost » par Yvan Bonchev, Responsable du secteur automobile chez Ernst & Young Russie (<http://www.autofrancorusse.fr/AFR02fr.html>)

Responsable des achats – Filiale russe du Constructeur

Man mussten die entsprechenden Leute auswählen, finden, Vorstellungsgespräche führen, Interviews... die Meisten keine vorkenntniw in Betriebswirtschaft hatten... Die Rekrutierung war anders... Es ging einmal "Wann kann ich anfangen?" "Was ist meine Aufgabe?" "Und wieviel Geld bekomme ich". Vielleicht die Frage "Wieviel Geld", glaube ich in Wolfsburg die Frage wurde nicht so ofig gestellt. Ich denke dass ist in Russland anders!... die offizielle Arbeitslosequote ist unter 1%. Und da viele neue Betriebe eingesiedelt haben, ist es swhierig!

¹⁰⁵

Directeur de la filiale – Lear Corporation Russie

[L'afflux de constructeurs et d'équipementiers a créé] une inflation sur les salaires et les recrutements. Car tout le monde se débauchait tout le monde... Même si on avait juré les grands dieux que personne ne débaucherait personne ! Quand vous avez besoin de compétence, vous allez les chercher là où ils sont. Et malheureusement des Russes que l'on avait pris, que l'on avait formés pendant 3 mois... Ils sont partis. Et bien-sûr, on ne peut pas offrir la même chose qu'un constructeur !

¹⁰⁵ Il fallait choisir des personnes adéquates, les trouver, conduire des entretiens de recrutement, des interviews. La plupart n'avaient pas de connaissance préalable des affaires. Le recrutement se déroulait différemment. Cela se passait avec « Quand puis-je commencer ? » « Quel est ma fonction ? » « Et combien d'argent vais-je recevoir ? ». Peut-être que cette question sur combien d'argent va être gagné, d'après moi, n'aurait pas été posée si souvent [en Allemagne]. Je pense que c'est différent en Russie. Le taux de chômage [à Kaluga, dans les fonctions recherchées] est sous les 1%. Et comme beaucoup de nouvelles entreprises se sont installées là, c'est très difficile.

Synthèse - Influence des marchés

Le système automobile globalisé : Lors de la préparation du projet d'implantation, l'entreprise a été extrêmement marquée par la perception véhiculée par les acteurs du secteur pour qui le marché russe était une extension naturelle du sous-ensemble industriel automobile européen. Les constructeurs ont souhaité retrouver le même type de produits sur ce marché en création, en mettant à contribution leurs fournisseurs « globalisés ». Cette expansion était supposée se faire sans grande considération des spécificités locales, avec l'intention de transférer un système standardisé.

Le secteur automobile russe : Alors que les responsables et experts occidentaux imaginaient qu'ils seraient arrivés à intégrer sans gros problème le secteur automobile russe en leur imposant leur système standardisé, ce projet a été contrarié i) par l'intervention de l'Etat qui a souhaité garder une partie des avantages en Russie, mais aussi ii) par une sorte de réactivité des acteurs du marché. La Russie, pays « ré-émergent », a connu une réalité industrielle qui n'a pas pu être entièrement gommée lors du changement de système économique. Les prévisions des experts ne se sont pas réalisées : le marché a connu un développement plus anarchique que ce qui avait été prévu. Les modèles locaux ou conçus spécifiquement pour ce marché, ont réussi à reprendre une position significative sur le marché. Les choix stratégiques de l'entreprise (premier entrant + écrémage), l'on cantonné à une partie réduite du marché potentiel.

L'environnement socio-économique et juridique : Le contexte russe, très différent de celui des marchés connus, était difficile à comprendre sans un travail de décryptage approfondi. Les acteurs du projet ont particulièrement été surpris par la lourdeur administrative, les structures organisationnelles des entreprises russes et l'intervention des autorités. L'incapacité de comprendre le contexte s'est transformé en stress lorsque l'on ne savait pas comment répondre aux attentes des clients, ou même en peur. Nous retiendrons aussi que l'environnement russe rendre la mise en place d'expatrié assez difficile.

Les marchés financiers : La crise a fortement limité les possibilités de l'entreprise (capacité financière et disponibilité des sociétés-mères) tout en ébranlant les fondements les plus profonds de l'entreprise. Cette situation a intensifié le désir de survie des membres de l'Equipe Projet. Sur le marché russe, la crise a entraîné des baisses de volume de production qui éloigné l'entreprise des résultats économiques programmés.

Le marché de l'emploi russe : La confrontation à la réalité russe a démontré à l'entreprise que la Russie n'était pas à l'époque un pays « low-cost », équivalent des pays d'Europe centrale

qu'elle connaissait. L'impact de cet aspect est sans doute limité mais il explique en partie la difficulté à atteindre la rentabilité souhaitée. Par ailleurs, un contrôle insuffisant du partenaire sur la fonction RH aurait pu créer des difficultés après le lancement effectif.

De manière générale, le rôle des marchés a été important. Si la crise a réduit les possibilités de l'entreprise en début de projet, le plus difficile a été pour les divers acteurs de gérer l'opposition entre une vision standardisée des problèmes, et des contraintes locales mal anticipées. Est-ce qu'il aurait été possible de mieux connaître et prévoir le poids des « infrastructures » ? Quelles auraient été les conditions à remplir pour y arriver ?

Actionnaire – Second Partenaire (Iw01)

“[The Westerners] did not take into account infrastructure in Russia because this price level was OK for European infrastructures but not for Russia.”

**Données d'analyse 4 - Influence des marchés :
Inventaire des effets établis**

Impact des marchés		
Effets établis	Conséquence / décision	Groupe de référence
Les acteurs du marché automobile véhiculent d'une société globalisée harmonisée ou en voir d'harmonisation	Impression qu'il est inutile de s'intéresser aux spécificités locales (à la langue russe)	Certains font la distinction sur l'image idéalisée aux sièges et la réalité locale.
Le marché russe, perçu comme devant intégrer l'ensemble industriel européen		-
Impulsion auprès des équipementiers pour qu'ils soient près des sites de production	Encourage l'implantation en Russie.	Tendance habituelle confirmée par équipementiers et constructeurs - très difficile de faire progresser des locaux.
Vision élitiste du secteur fondé sur la technologie et la qualité	Croyance plus ou moins consciente que les partenaires ne pourront pas s'adapter au secteur	-
Des relations clients - fournisseurs difficiles	Incompréhension des partenaires	Les relations sont en général difficiles - elle nécessitent de grandes compétences commerciales.
Des volumes de ventes difficiles à estimer, ne correspondant pas aux projections	Difficulté de trouver des repères + surestimation des projections	Considéré comme normal car les données sont "consolidées" au niveau européen.
Une vision ethno-centrée qui rejette les constructeurs locaux	Choix à contre-courant de l'évolution du marché	Les équipementiers rencontrés étaient tous "actifs" avec les locaux, notamment Renault / Avtovaz. Les fournisseurs Avtovaz deviennent une ressource "économique" pour Renault.
Des législations destinées à imposer la production locale	Réaction "locale" qui change les règles du jeu	Confirmé - les constructeurs ont quand-même une capacité de négociation avec les autorités locales (Volkswagen)
Une difficulté à décrypter le contexte socio-économique et juridique	Utilisation de la Directrice de Filiale comme médiatrice.	Du côté des équipementiers, des directeurs assez impliqués au niveau local (langue, relations personnelles, etc.)
	Inquiétude qui se transforme progressivement en perception négative générale	Si l'inquiétude est présente, elle peut être gérée par la "passion" de la mission ou du pays.
La crise financière	Limitation budgétaire	Tout le monde a été concerné.

1.4. Jeu des acteurs et micro-politique

Dans cette partie, nous analyserons les actions et les comportements individuels pour comprendre quand et comment ceux-ci ont pu se retrouver en opposition entre eux ou en contradiction avec l'évolution prévue du projet. Notre analyse repose sur les représentations issues de la théorie de l'acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1981) qui considère que le jeu des acteurs n'est pas déterminé automatiquement par la cohérence du système auquel ils appartiennent, ou par les contraintes environnementales, mais que les actions collectives se construisent à partir de la combinaison des agissements et comportements des divers individus qui composent l'organisation. Nous ferons par ailleurs référence à d'autres concepts ou approches plus récentes (Geppert et Dörrenbächer, 2014 ; Yukl, 2010 ; Yukl, Chavez et Seifert, 2005 ; Yukl et Falbe, 1990). Dans l'analyse d'un cas d'échec en Europe Centrale, Soulsby et Clark (2011, p. 306) déclarent : *“Failure can be understood as the conscious and/or unwilling consequence of the meaningful actions pursued by human agents applying power and influence to achieve their ends and realize their values.”* Comme le montre l'analyse qui suit, le cas Carseat présente de nombreuses illustrations de ce phénomène.

*

* *

1.4.1. Description de la méthode d'identification de la stratégie des acteurs

Si chaque membre d'une organisation, dans son action quotidienne, est censé défendre les enjeux de l'entité à laquelle il appartient, il est aussi amené de manière conscience ou instinctive à soutenir ses propres enjeux personnels avec les outils fournis par l'organisation ou d'autres moins formalisés. Pour mener ces actions, les individus utilisent plusieurs types de tactiques en fonction des formes de pouvoir disponibles et des situations. Dans notre revue de littérature, nous avons présenté un modèle (2.4. Influences politiques et micro-politiques, p. 49) qui met en avant l'importance des enjeux personnels et collectifs, les pouvoirs pouvant être utilisés et les tactiques d'influence mises en œuvre.

Notre méthode d'analyse nous a amené, dans un premier temps, à reconstituer les enjeux des diverses entités organisationnelles concernées par le projet Russie, qu'ils aient été explicitement affirmés ou non. Ces informations, qui figurent dans le tableau 26, ont été ensuite complétées par les données issues d'une réunion de réflexion (*brain-storming*) de la phase préparatoire, destinée à définir les facteurs de succès du projet Russie (1^{ère} colonne du tableau 27). L'ensemble de ce matériau a été considéré comme étant la traduction concrète des objectifs du projet. Dans un second temps, nous avons analysé les entretiens pour identifier les relations de pouvoir entre les divers individus et déterminer les cas de décalage de comportements, par rapport à ceux qu'ils auraient pu ou dû être, en fonction des objectifs de l'entreprise.

Notre analyse fait ressortir un certain nombre d'individus ou de groupes d'individus ayant eu une influence notable sur l'évolution du projet. Dans le cas de la co-entreprise, plusieurs acteurs se distinguent par des interventions ayant suivi une autre logique que ce qui aurait été attendu : le président de la maison-mère belge, le PDG de la co-entreprise et la directrice de la filiale. À l'extérieur, c'est le cas du gérant de la première entreprise partenaire, de l'acheteur du constructeur et du responsable commercial du concurrent local. Dans d'autres circonstances, s'il a été plus difficile d'identifier les rôles d'acteurs individuels, nous avons établi qu'il y a bien eu des actions spécifiques entrant en contradiction avec les objectifs définis pour le projet, mais mises en œuvre de manière collective. Ceci concerne notamment l'équipe projet, mais aussi les experts techniques chargés du transfert technologique, ainsi que la seconde entreprise partenaire, généralement représentée par deux actionnaires.

Tableau 26 - Enjeux des diverses entités institutionnelles concernées par le projet

Regroupements juridiques	Entités juridiques	Enjeux stratégiques auxquels répondait partiellement le projet Russie
Les groupes occidentaux	La maison-mère canadienne	- Assurer une présence mondiale à ses clients
	La maison-mère belge	- Maintenir une avance technologique - Réduire la dépendance par rapport aux activités « Blocs » (41% du total)
	La co-entreprise Carseat	- Développer des activités à forte valeur ajoutée (réduire le “ <i>commodity drift</i> ”) - Se diversifier pour être moins exposé aux fluctuations du marché européen
	La filiale russe	- Se maintenir en Rang 1 - Assurer une production répondant aux exigences du / des clients
La première entreprise partenaire		- Identifier les diversifications les plus rentables - Réduire la dépendance par rapport aux activités de l'époque (ameublement)
La seconde entreprise partenaire		- Rentabiliser l'équipement d'occasion acquis en Grande-Bretagne - Identifier une activité rentable pouvant assurer la pérennité de l'entreprise
Le constructeur automobile		- Standardiser / harmoniser les process - Réduire les coûts de production - Maintenir le pourcentage de contenu local sous le niveau générant des taxes (Russie)
Le concurrent local		- S'implanter dans les transplants des constructeurs européens - Éliminer les concurrents externes

* *
*

Tableau 27 - Objectifs et facteurs de succès du projet à différents moments de son histoire

Objectifs et facteurs de succès (mars 2008)	Situation au lancement effectif du projet (juillet 2008)	Situation en septembre 2008
Démarcher l'ensemble des constructeurs occidentaux ayant un projet d'implantation en Russie. Vérifier l'adéquation du réseau du partenaire	Succès des négociations avec un constructeur seulement (le plus important pour l'entreprise). Le partenaire a un Réseau très important dans la chimie mais pas de contacts dans l'automobile.	Rejet des négociations avec les constructeurs russes. Pas de nouvelle négociation avec des constructeurs occidentaux. Partenaire ayant accès limité aux réseaux et pas de connaissance chez les constructeurs occidentaux.
Corriger / valider les chiffres du Business Plan Défendre le Projet Russie devant le Board Définir la formation de l'expatrié	Non réalisé. A été fait – approbation. Non réalisé – incertitude quant à l'envoi d'un expatrié.	Partiellement réalisé lors du “due diligence” Pas d'expatriés – 2 « pendulaires » fréquents.
Recruter un manager pour la co-entreprise russe	Non réalisé – incertitude sur la co-entreprise. Décision de créer une filiale pour négocier avec le constructeur.	Filiale entre en action le 1er janvier 2009.
Fabriquer des pièces à zéro-défauts Adapter les fiches de poste à la Russie	Pas encore lancé. Réalisé uniquement pour la fonction Responsable Grands Comptes.	Pièces russes homologuées par le client. La personne embauchée pour cette fonction devint directrice de la filiale.
Vérifier la disponibilité des matières premières Vérifier la faisabilité environnementale du projet. S'assurer que la ligne de fabrication russe sera rentable (en UE, 440 000 véhicules/année pour 3 x 8, 320 000 pour 2 x 8). Être capable de s'implanter rapidement pour occuper le segment des produits de qualité.	Partiellement réalisé. Non réalisé – incertitude sur la co-entreprise. Volume possible attendu avec un client : 100 000 véhicules/année.	Impossibilité de trouver insert et certains liants en Russie. Niveau maximum de production 40 000.

Nos analyses et résultats, pour chacun des acteurs ou des groupes d'individus figurent ci-après.

1.4.2. Les maisons-mères et le président belge

L'activité automobile représentait l'essence même de **l'entreprise canadienne** qui n'avait que très peu d'activités en dehors de ce secteur. Sa crédibilité internationale passait par une présence en Europe, nécessaire pour être perçue comme un véritable “*Global Player*”. Cette situation se distinguait fortement de ce qui se passait pour la maison-mère belge, pour qui il s'agissait d'un domaine de diversification parmi d'autres. On peut, en grande partie, attribuer la place occupée par le secteur automobile à l'intérêt personnel du **président belge**, à sa conviction que cette activité pouvait permettre au groupe de réduire sa dépendance envers les

fabrications de « gros volumes » mais à faible valeur ajoutée (blocs de mousse = « produits de commodité »). L'histoire montre d'ailleurs, qu'après le départ du président, l'analyse stratégique qui sera faite sera totalement différente, rejetant les mousses polyuréthanes automobiles parmi les produits banals peu attractifs.

Directeur du développement (Iw02)

À l'époque de ce président, le groupe s'était diversifié un peu trop large avec l'automobile et des tas de choses comme cela... Son successeur a été choisi extérieur au groupe. Il a reçu un mandat très clair des actionnaires. On vend [telle activité], on réduit la voilure sur l'automobile en attendant que cela soit vendable, ce qu'ils ne sont pas encore arrivés à faire...

C'est cependant au niveau du choix du partenaire que le décalage de comportement est le plus intéressant. Plusieurs acteurs ont indiqué que le premier partenaire avait été fortement imposé par le président. Si ce dernier l'avait recommandé parce qu'il le connaissait personnellement pour l'avoir rencontré au cours de plusieurs réunions professionnelles internationales, sa préconisation a été présentée par la plupart (mais pas le VP marketing qui rejette cette version) comme étant extrêmement intéressée : en intégrant ce partenaire russe à un projet, on pouvait, d'une certaine façon, le contrôler et détourner son attention des marchés d'Europe centrale qu'il aurait pu vouloir convoiter.

Contrôleuse de gestion (Iw01)

On a contacté [Purfoam] supporté par [Polysel] parce qu'il commençait à attaquer [le groupe] sur l'Est de l'Europe. Nous avons contacté M. X en lui demandant s'il était intéressé par la création d'une joint-venture et il a répondu oui. Le Président du groupe s'est dit que si on offrait de nouvelles perspectives à l'entreprise russe, il aurait moins de raisons de nous attaquer.

Directeur du développement (Iw02)

La crainte du groupe, c'était que ce Russe vienne nous embêter en Europe. C'est pour cela qu'on s'est dit "On va lui mettre l'automobile dans les pattes. Il va être occupé, il ne viendra pas nous embêter." C'était cela en gros.

VP marketing (Iw02)

... D'abord, il avait un rapport excellent avec le [président] de [Polysel]. Comme toutes les affaires, les contacts privilégiés entre différentes personnes peuvent aider. Effectivement ils étaient relativement à l'aise [ils s'entendaient bien].

Pendant les phases de préparation et de lancement, il semble bien que l'équipe projet ait perçu la société Purfoam comme étant le « partenaire idéal », faisant fi d'un processus de sélection qui aurait peut-être donné la préférence à une société mieux implantée dans le secteur automobile (voir notamment dans les critères de réussite, l'importance de « vérifier

l'adéquation du réseau du partenaire »). Nous souhaitons d'ailleurs attirer l'attention sur le premier entretien de la directrice de la filiale russe, au cours duquel celle-ci nous a raconté à quel point il avait été difficile pour elle de faire comprendre à son supérieur hiérarchique, le directeur du développement, que Purfoam n'avait pas su apporter la réponse adéquate au projet de production à Saint-Pétersbourg. Dans une certaine dramatisation qui lui est habituelle, la responsable a déclaré avoir risqué son poste. En donnant cette information, cette dernière avait conscience de remettre en question un choix fondamental du projet. La réaction présente du directeur du développement pouvait s'expliquer par le rapport personnel entretenu avec le gérant de Purfoam, mais il s'agissait beaucoup plus d'une opposition avec une décision décrétée par une autorité hiérarchique supérieure. Cette résolution avait cependant détourné l'attention des acteurs d'un processus de sélection qui aurait dû être capital¹⁰⁶. Dans deux entretiens, nous trouvons des déclarations indiquant que la remise en cause du choix du partenaire avait cassé le lien qui associait le président de la holding au projet russe, conduisant Carseat à perdre une grande partie du support du groupe belge. Le VP marketing a en particulier déclaré « *qu'une fois que [Carseat] n'a pas réussi à garder [Purfoam], le groupe n'a plus jamais été d'accord avec ses démarches en Russie...* » (Iw02)

Nous remarquerons par ailleurs que lorsque les interlocuteurs équipementiers de notre groupe de référence ont mentionné des partenaires russes, ils ont indiqué que ceux-ci avaient été recommandés par un constructeur automobile (Faurecia, Lear), critère présenté comme étant fondamental. Le directeur de Lear Russie a notamment déclaré : « *Il faut que le partenaire soit connu par le constructeur, ça en France ou en Allemagne, c'est obligatoire.* » Sans compter que si le partenaire fournit déjà le constructeur concerné, il a un volant d'activités important, ce qui évite des surprises si le démarrage du programme ne va pas aussi vite que prévu, ce qui fut le cas pour notre projet. Le processus mis en œuvre par Carseat, que ce soit avec le premier ou le second partenaire, semble donc sortir de la norme du secteur.

1.4.3. Le comité de direction de la co-entreprise et son PDG

Les documents concernant la période de préparation montrent à quel point le projet d'implantation sur le marché russe était important pour la co-entreprise. Pour obtenir l'accord des actionnaires, il y a eu une volonté délibérée de minimiser les risques potentiels du projet, attitude en grande partie imputable **au PDG de la co-entreprise**. Comme nous l'avons déjà vu,

¹⁰⁶ Le Directeur du Développement avait sans doute conscience des limitations de ce choix. Nous rappellerons qu'il a rencontré le propriétaire du concurrent local, peu de temps avant que son entreprise soit conquise par un grand groupe industriel

les chiffres du *Business Plan* n'ont pas été corrigés après plusieurs évènements qui montraient pourtant qu'ils avaient été sous-estimés (notre expertise lors des premiers entretiens, la réaction du premier partenaire qui avait augmenté le nombre d'employés de la joint-venture russe, d'autres commentaires de sociétés déjà implantées sur le marché, etc.). Comme l'ont clairement mentionné nos interlocuteurs, si la co-entreprise avait communiqué ses doutes et ses interrogations, si elle avait décrit un contexte plus complexe que les membres du comité de direction l'imaginaient, elle n'aurait jamais obtenu l'accord des maisons-mères. Le choix du PDG de simplifier les choses a parfois été présenté comme l'attitude d'un entrepreneur (un cow-boy), capable de prendre des risques pour assurer la pérennité de l'entreprise. Nous remarquerons par ailleurs, qu'un certain nombre de **critères de succès** n'étaient pas remplis au moment de la décision positive. C'est en particulier la nécessité d'avoir plusieurs contrats au démarrage du projet ou, tout au moins, les volumes nécessaires pour assurer la rentabilité. Et surtout, les inquiétudes exprimées par l'équipe projet ne semblent pas non plus avoir été prises en compte.

Directeur du développement (Iw02)

Notre [PDG] avait une vision très hélicoptère de la chose. Il avait comme responsabilité d'optimiser effectivement sa présence ici ou là, le fait d'aller en Russie, il fallait qu'il le justifie d'une manière sonnante et trébuchante vis-à-vis, aussi bien des Belges mais surtout des Canadiens... Lui c'était cela sa préoccupation. Donc on réussit, on ne réussit pas, on se pose pas tellement la question pourquoi. On met une usine en Russie. Cette usine doit tourner exactement comme les usines allemandes ou d'ailleurs. Elle doit fonctionner avec les mêmes critères, selon les mêmes rapports et si cela ne fonctionne pas, on va ailleurs.

VP marketing (Iw02)

[Notre PDG] était plutôt cow-boy, c'est à dire entrepreneur dans le bon sens. « Je n'ai pas besoin des autres, on va le faire nous-mêmes autrement ils commencent à se mélanger [mêler trop de notre projet]. » ... C'était [sans doute] sous-évalué. C'était typiquement lui.

L'intervention du PDG de la co-entreprise a été fondamentale dans la façon dont le projet a été présenté et défendu auprès du comité de direction. Il lui a semblé indispensable d'engommer les risques et de le rendre le plus « banal » possible. Cette directive fut bien comprise par l'équipe projet qui indiquait, lors du résumé de la situation fait en février 2008, « qu'il [fallait] montrer aux actionnaires que l'on [savait] où on allait, qu'il [fallait] les rassurer en leur montrant que l'on a[vait] trouvé quelqu'un et que l'on a[vait] signé un contrat. » (Debrief février 2008). Dans le commentaire bilan du projet qu'il nous a communiqué, le responsable technique russe a indiqué la façon dont il avait perçu les choses : *“This is like in other companies. They promised the world and we had to realize it!”* (Iw02). Il s'agit d'un résumé intéressant qui contient une critique

ouverte envers la direction, mais aussi une certaine résignation caractéristique du comportement des employés russes (voir partie sur les différences culturelles).

Le PDG de Carseat, comme le président de la *Holding* belge, semblent tous deux avoir joué un rôle important mais difficile à décrire correctement. Les entretiens les font ressortir comme étant des points de références essentiels pour le projet, sans que personne ne soit cependant capable de décrire de manière précise quelles étaient les conséquences concrètes de l'orientation qu'ils donnèrent. Tout se trouvait dans l'informel ou mieux, dans une sorte de reconstitution individuelle d'une intention jamais ouvertement exprimée. Par ailleurs, il nous faut noter que les motivations des deux dirigeants, même si elles n'étaient pas clairement exprimées, s'opposaient sur plusieurs aspects. Malgré son intérêt pour le secteur automobile, le président du groupe Polysel n'aurait sans doute pas donné son accord au projet s'il avait imaginé que les risques étaient plus élevés que ce qui lui avait été présenté. Sur ce point particulier, nous pouvons imaginer que les relations personnelles qui existaient entre lui et le PDG de Carseat avaient pu faciliter les choses.

1.4.4. L'équipe projet

Les objectifs et les facteurs clés de succès figurant dans la première colonne du tableau 27 montrent que le groupe projet avait une bonne compréhension des enjeux du projet et des difficultés auxquelles Carseat aurait pu faire face dans son implantation en Russie. La perception de la complexité du marché russe les avait d'ailleurs conduits à définir un dispositif destiné à harmoniser les approches en interne (avec les autres membres concernés) et en externe (avec le partenaire).

Notre analyse fait cependant ressortir un certain nombre de paradoxes. Tout d'abord, même s'ils étaient conscients de la difficulté du marché, les membres de l'équipe projet ne semblent pas avoir insisté suffisamment pour faire entériner cette vision par la direction ou pour faire valider les facteurs de succès qu'ils avaient identifiés. Ceci a conduit la co-entreprise à négliger certains aspects qui ont joué un rôle majeur dans l'échec du projet, tel que l'absence de contrats avec d'autres constructeurs, l'impossibilité de trouver localement certaines pièces et matières premières, ou encore, la validation des chiffres du business plan. On retrouve des signes de cette tension dans certains commentaires issues de plusieurs entretiens. Le VP marketing a déclaré « *...je suis d'avis si tu démarre quelque chose de compliqué, tu dois d'abord en être conscient. Mais si tu définis cela comme un projet difficile, c'est mieux d'intégrer dans tes problèmes tes actionnaires parce que si ça va mal, ils doivent surtout juger pour eux. Parce*

qu'ils ont été menés dans le même problème. » (Iw02). Ces commentaires sont très proche de ce que nous a dit la contrôleuse de gestion : « Il aurait aussi été important d'avoir une vraie vision des risques avant d'aller, car le choix aurait alors été fait en connaissance de cause. Il indiquait que l'on est totalement motivé. » (Iw01). Face au blocage de la direction, les membres de l'équipe projet ont eux-mêmes déclaré « avoir fait pression, avoir [fait en sorte que] les gens s'aperçoivent qu'il fallait faire quelque chose pour obtenir [en quelque sorte] le minimum syndical...avant qu'advienne que pourra. »

Par ailleurs, à aucun moment, l'équipe projet ne semble avoir actionné le signal d'alarme face à certaines difficultés telles que le retour mitigé de l'audit du site de production de Foamasksent ou les volumes de pièces prévus dans le contrat négocié avec le constructeur. Plutôt que de s'interroger sur le bien-fondé du projet, l'équipe a fait preuve d'un certain activisme qui lui a toujours permis de fournir des solutions alternatives. Le responsable process a quant à lui affirmé que “...management knew for a long time that this type of subcontracting toll agreement we had was not what we should have had in Russia. However, they never did anything to change it or to find an adaptation.” À aucun moment, le groupe projet ne semble s'être posé la question de tout arrêter plutôt que d'accepter des solutions « dégradées ».

Parmi les motivations qui explique ce comportement, nous pouvons, bien évidemment, imaginer que les membres de l'équipe avaient intégré l'importance que le projet revêtait pour les dirigeants. Nous pouvons cependant y adjoindre l'activation d'une sorte d'instinct de survie, à un moment où la crise menaçait la pérennité de la co-entreprise. Cette paralysie par rapport aux signaux extérieurs a culminé au moment où les problèmes de rentabilité ont commencé à inquiéter le partenaire russe. Le responsable process a mentionné avoir plusieurs fois alerté les membres de l'équipe projet sans avoir jamais de réaction, l'action de renégociation ayant démarré plus tard.

Un autre paradoxe apparaît dans la façon dont le contexte russe a été géré. Tout en étant conscient de la complexité de l'environnement de ce marché, l'équipe projet a refusé de s'immerger dans le pays. Les relations avec les Russes, partenaires ou collaborateurs, ont le plus souvent, été unidirectionnelles. Les entretiens comportent plusieurs mentions de cette attitude que la directrice de la filiale a résumé en ces termes : “I was in a position when I should hear him and when I said something, he said ‘No, you don't understand, you don't understand !’ It was a lot like this.” (Iw01). Les membres du groupe avaient conscience des difficultés mais, plutôt que d'établir un véritable échange, ils avaient tendance à imposer leurs façons de faire et à demander ponctuellement aux Russes d'intervenir en cas d'obstacles imprévus. Nous pouvons

émettre plusieurs hypothèses pour expliquer cette attitude. Tout d'abord, nous pouvons imaginer que les membres de l'équipe se percevaient comme des « envoyés » qui devaient porter un message, diffuser un modèle. C'est ce qui ressort de certains entretiens au cours desquels nos interlocuteurs ont insisté sur « l'importance de bien traduire les messages du siège et de s'assurer qu'ils soient bien compris »... En faisant ceci, ils ont sans doute oublié qu'il y avait des informations à faire remonter du terrain. Cette démarche est cependant bien souvent difficile à mettre en œuvre, car elle fait appel à d'autres compétences, comme la capacité à négocier en interne ou de prendre des risques personnels pour défendre un point de vue différent de celui de la majorité.

Directeur du développement (Iw02)

Moi et [le contrôleur de gestion], nous étions jusqu'au cou en Russie. Si nous ne faisons pas cet effort d'adaptation, si on ne savait pas avec qui l'on parlait, si on n'adaptait pas notre discours... parce que nous étions aussi mandatés par [le PDG] auprès de ces gens-là pour faire des choses. Nous n'étions pas des touristes. Donc il fallait que l'on fasse cet effort de rendre notre discours compréhensif et nos objectifs compréhensifs. Car ce n'était pas évident non plus qu'ils comprennent quels étaient nos objectifs.

Il est aussi possible, comme l'a indiqué le responsable process, qu'ils aient eu peur du contexte russe. C'est ce qui explique sans doute pourquoi ils ont très vite cherché des Russes à qui confier les « tâches liées au contexte local ». Nous pouvons aussi imaginer qu'ils pensaient que l'environnement russe n'était pas accessible à des étrangers et que toute tentative de le comprendre aurait été inutile. Ou bien encore, en faisant référence au cas tchèque, ils ont pu penser inconsciemment qu'il s'agissait d'une période transitoire et que le contexte se rapprocherait irrémédiablement de ce que l'on trouvait dans d'autres pays.

1.4.5. Les autres employés du siège

Il est intéressant de remarquer que les deux experts à qui on a confié la tâche du transfert de technologie ont fonctionné de manière déconnectée du reste des interlocuteurs concernés par le projet d'implantation en Russie, quitte même à oublier de les mentionner lorsque nous avons établi la liste des acteurs à contacter. Le directeur qualité et le responsable process ont plusieurs fois alerté leurs collègues de certaines difficultés, mais leurs remarques ne semblent pas avoir été prises en compte. C'est sans doute parce qu'ils ne faisaient pas partie du groupe projet que leurs observations n'eurent pas d'influence sur le déroulement de l'intervention.

Responsible process (Iw01)

[The profitability issue] was something which was always my concern. I think some people heard it but there was not anything that was done....

If they had brought more business, it would have helped of course, but they were reluctant to bring more business because ... they were afraid of being at risk, because it took much longer to get things going there, more that some people expected...

[With the customer], there was negotiating room of course but ...people did not want to look bad because we were renegotiating prices in Russia, they did not want to admit they had not properly forecast.

1.4.6. La directrice de la filiale russe

Par la force des choses, cette responsable est devenue l'élément central du projet. Recrutée parce qu'elle était ingénieur chimiste, qu'elle connaissait bien le premier partenaire et qu'elle avait longtemps travaillé avec des entreprises occidentales, elle était supposée être « responsable grands comptes » lorsqu'il fut décidé de créer une filiale en Russie. Elle sembla alors être la personne idéale pour cette tâche. Ce sont sans doute ces vicissitudes qui expliquent certains décalages. Souvent décrite par nos interlocuteurs comme « traductrice » ou « interprète », elle avait officiellement la fonction de directrice de filiale. Dans sa présentation de la personne qui servait à faire le lien entre Occidentaux et Russes, le PDG de la co-entreprise a déclaré lui-même : *“She was translating... Well, [she was doing] a little of everything. She was organizing meetings, translating, driving us to the airport, etc. And, it was however difficult from time to time because we were not sure whether she was really translating what we were saying.”* La difficulté de la situation tient tout d'abord au pouvoir qui se trouvait entre les mains de cette personne, unique individu capable de comprendre les deux langues de travail utilisées, et peut-être les deux cultures (nous aurons l'occasion de revenir sur ce point dans le paragraphe consacré aux différences culturelles ; 2.9. Sous-cultures ou microsystemes professionnels, p.337). Plusieurs responsables occidentaux ont eu la velléité d'apprendre le russe, mais la pression du quotidien les a détournés de cette tâche un tant soit peu ardue. Par ailleurs, nous trouvons un autre inconvénient dans une certaine méconnaissance de la spécificité de la fonction. Les interprètes de formation ont appris, non seulement à rapprocher des univers de sens différents, mais aussi à faire dans la mesure du possible, abstraction de leur subjectivité. Une telle posture était impossible dans le cas d'une fonction opérationnelle. L'incertitude sur les caractéristiques de la fonction provoqua diverses interrogations sur la qualité des traductions, car souvent celles-ci ne semblaient plus être des équivalences sémantiques.

PDG co-entreprise (Iw01)

But we had from time the impression that she was telling "her story" and [we were not sure] whether it was our story.

Directeur du développement (Iw02)

Des fois on avait des discussions qui trainaient, des [discussions] difficiles. Je me souviens, E. essayait, alors en plus elle parlait russe, elle disait des trucs en russe à V. qui pour elle était des solutions, mais sans nous informer quoi. Je me souviens que des fois on se regardait en nous disant "Mais qu'est-ce qu'elle est en train de dire là ? Qu'est-ce qu'elle est en train de raconter?" Et donc des fois c'était un peu difficile car souvent voulant bien faire, elle voulait elle-même apporter des solutions.

Responsable process (Iw01)

Maybe some time, rather than directly translating, she would give her interpretation of what she thought. Her own opinion would come in in the interpretation. We kind of realized it later because there were a few occasions later when we got a proper translator, a professional translator for certain meetings and this lady also said that E. was sometimes changing the meaning of what was going back and forth a little bit.

Un dernier point de vigilance tient à une perception différente de la fonction ou de la façon de la vivre. La directrice de la filiale se sentait obligée de trouver une solution à chaque problème qui lui était présenté, alors que le mode de fonctionnement habituel des membres européens correspondait plus à l'échange et à la recherche d'un compromis. C'est ce que décrit le responsable "process" lorsqu'il déclare "*She thought that she always had to find the solution but in reality, she needed to facilitate things. She was sometimes taking too much on when she did not have to*" (Iw01). De son côté, le directeur qualité l'a décrite comme une personne qui avait beaucoup trop de responsabilités sur ses épaules, mais qui, de par son caractère, ne pouvait pas s'empêcher de s'intéresser à des sujets qui auraient pu être traités par d'autres personnes (Iw02).

Cette contrainte personnelle, couplée à l'idée qu'il fallait trouver une solution pour s'implanter le plus rapidement possible, a pu amener la responsable de la filiale à négliger certains aspects des problèmes, l'entraîner à faire des choix qui n'étaient peut-être pas les plus judicieux, comme lorsqu'elle a convaincu le groupe projet qu'il était préférable de trouver une autre solution plutôt que d'attendre que Purfoam ait réglé ses problèmes administratifs sur le site de Saint-Petersbourg, ou encore, lorsqu'elle a lancé des échanges poussés avec le gérant du concurrent russe. Au cours de nos entretiens préalable, nous avons rencontré une consultante qui accompagne les entreprises occidentales sur les aspects financiers et RH. Celle-ci nous a dit

avoir rencontré plusieurs fois des situations similaires, où la connaissance linguistique avait primé, conduisant certaines personnes à être déphasées ou dépassées par rapport à leur mission.

Consultante Finances et RH – Russia Consult

Oui, on s'est dit « Elle parle français, elle parle anglais, elle parle russe, elle fera l'affaire. » Et on ne s'est pas posé la question de ses compétences [par rapport à la fonction]. Était-elle capable de remplir ce rôle ? Et quels étaient les instruments mis à sa disposition pour l'aider à l'accomplir correctement ? Le pire est de laisser une personne avec trop de responsabilités sur les épaules sans l'accompagner !

Il existe enfin une incertitude sur la posture de la responsable de filiale par rapport au premier partenaire. Plusieurs déclarations, au cours des entretiens, nous font penser qu'elle avait une certaine méfiance par rapport au gérant de la société Purfoam, avec qui elle avait longtemps travaillé, et que ceci a pu l'amener à favoriser le second partenaire. Sans pouvoir juger des raisons de cette attitude, nous remarquons ici que c'est la directrice de la filiale qui a convaincu l'équipe projet d'abandonner l'idée de mettre en place une coopération avec Purfoam et de tenter de créer un accord avec la société Foamaksent, un choix qui ne tenait pas compte ni du réseau du partenaire sélectionné, ni comme nous l'avons vu, de la force d'influence du président du groupe belge.

Directrice de la filiale russe (Iw01)

Because K. [the owner] is not a person who likes to pay. He is a person who likes to earn.

I think K. provided a strong support. But with him it impossible to imagine that he would [only be here a little]. For him it was "To be or not to be". He supported at the beginning but he did not support too much. Actually, I did not see anything really important in what he dis. Just "lalala".

1.4.7. Le constructeur automobile

Les entretiens donnent une vision presque caricaturale du client constructeur qui apparaît comme totalement intransigeant, se complaisant dans une vision extrêmement simplificatrice de la tâche que le fournisseur, ou plutôt le *Global Player* doit accomplir. Son attente est résumée par le PDG de la co-entreprise qui déclara : *"We do not want to make compromise [when] we go to China or to Russia, we want to have the same quality"* (Iw01). Vu par les membres de l'équipe Carseat, le pouvoir du constructeur semblait « illimité » puisqu'il détenait 35% du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et que le moindre problème sur un marché risquait d'entraîner une diminution importante des commandes sur d'autres marchés. Le constructeur, conscient de cette forme de pouvoir, a semblé en abuser puisque la simple

évocation des difficultés avec le sous-traitant russe se transforma en une réprimande “*They were saying : 'You have to manage your partner. '*” (PDG Iw01).

PDG de la co-entreprise (Iw01)

That was a story where we had in fact a problem with [the customer] because they [expected support from us]. That caused afterwards also problems in the relations with [them] in general... because they said to us you chose the wrong partner, you are not able to manage the relations with your sub-contractor... all this. They were blaming us of course as always. I caused us a negative effect.

Directeur du développement (Iw02)

Moi j'avais carrément dit à [la Direction] "Il faut arrêter de les livrer." Mais non on ne pouvait pas parce que l'on était en train de discuter de tel programme en Allemagne... et de tel programme en Espagne... Donc on ne peut pas les fâcher et il faut que l'on arrive à trouver une solution. Ça c'était un peu le piège. 2

La citation du directeur du développement montre bien la difficulté que la co-entreprise avait à réagir face aux contraintes et aux menaces du client. Nous noterons, par ailleurs, que cette tactique de contrainte fut parfois utilisée en combinaison avec une forme de séduction, lorsqu'il fallut convaincre la co-entreprise de s'implanter en Russie. Comme le déclara le VP finances : “*They made the picture nicer...They showed the carrot to see whether companies would follow.*” (Iw01).

Le comportement général du constructeur, initié au niveau de la maison-mère, fut intégralement répliqué au niveau local par son représentant en Russie. Si en d'autres lieux, il aurait peut-être été possible de jouer sur les motivations différentes de l'acheteur local, ceci ne put pas être réalisé dans ce cas particulier pour un certain nombre de raisons que nous avons reconstituées. Tout d'abord, cet expatrié allemand avait une connaissance très limitée du marché russe. Venant d'arriver dans le pays, vivant sa première expérience d'expatriation, il était peu à même de comprendre les subtilités du marché. La directrice de la filiale a plusieurs fois mentionné avoir été étonnée de le voir prendre au « pied de la lettre » les informations fournies par le concurrent local, sans jamais les contrôler. Il aurait sans doute été utile de l'aider à mieux comprendre le marché russe, mais une telle tâche aurait dû être lancée très tôt, peu de temps après son arrivée, et il aurait été préférable qu'elle fût mise en œuvre par un Occidental, quelqu'un qui aurait vécu la même expérience et qui aurait su partager sa vision du marché russe. Or nous savons bien qu'il n'aurait pas été possible de trouver une telle personne au sein de Carseat. Par ailleurs, comme l'a indiqué la directrice de la filiale, et comme nous avons pu le vérifier nous-mêmes au moment de l'entretien, la préoccupation principale de cet acheteur était

de bien réussir son expérience « imposée » d'expatriation pour éviter de mettre en péril sa carrière.

VP marketing (VP02)

C'était une sorte de fonctionnaire du système du constructeur. Il a insisté plusieurs fois pour nous dire qu'il avait des objectifs clairs et qu'il fallait que tout soit identique à ce qui avait été prévu à l'origine.

En outre, l'ensemble des commentaires issus de l'entretien que nous avons eu avec ce responsable nous a montré le peu d'intérêt que celui-ci avait pour la Russie, évitant de fréquenter les locaux et prenant immédiatement contact avec les Occidentaux en cas de problème. Cette motivation limitée est fondamentale pour comprendre le comportement de cet acheteur. Incapable de convaincre la direction d'accepter une adaptation du prix, il découvre, après le changement de fournisseur, que les pièces produites par l'entreprise locale étaient loin de répondre aux exigences de qualité de son groupe automobile. Cette information nous a été confirmée lors de l'entretien que nous avons eu avec lui, au cours duquel il indiqua qu'il fallut un accompagnement de plusieurs mois avant que le fournisseur local ne devienne opérationnel.

Acheteur – Constructeur automobile (Iw01)

Schwierig, auch, wir mussten ihn nach Deutschland einladen, die Prozesse erklären... In einer Art Schulung, in einem Training, wo kommt es drauf an, das muss man machen und dann muss man auch eng begleiten, dh. Termine vereinbaren, die Termine kontrollieren, dass sie eingehalten werden und auch öfter einen Kollegen vor Ort schicken, um zu überwachen, dass auch alles so gemacht wird, wie es vereinbart wurde.¹⁰⁷

L'acheteur allemand chercha alors, de manière sans doute désespérée, une solution auprès de la société Foamaspekt, l'ancien partenaire de Carseat, qui refusa de produire les pièces demandées sans le support de Carseat et qui surtout, était parti sur de nouveaux projets !

Directrice de la filiale Russe (Iw01)

A couple of days before [Carseat] was starting to step out, the [purchaser] visited [Foamaksent] said "Guys, what do you think about direct cooperation?" Because they had already started communication with the [local competitor] and they realized that they would get a different service...A woman called to tell that the purchaser would come on the following day because it was the only possibility. The partner said they were not prepared because they knew that there was more to production and they had no capacity...I was in the plant when they came and they told me 'Could you leave us because we have something to discuss with Foamaksent.'

¹⁰⁷ Difficile. Nous fûmes obligés de l'inviter en Allemagne pour lui expliquer les processus...Une sorte de formation, un training, ce qui était utile, il fallait le faire et il fallait l'accompagner de près, c'est-à-dire prévoir des entretiens, contrôler que ces rendez-vous seraient maintenus et souvent aussi envoyer un collègue chez eux, pour qu'il puisse surveiller, que tout serait fait comme cela avait été convenu...

Nous avons donc ici un élément fondamental qui explique pourquoi la différence de prix ne put être compensée, provoquant l'échec du projet. Nous y retrouvons les mêmes facteurs d'influence que pour l'intégralité du cas : une mauvaise compréhension du contexte local par le constructeur, une forte tendance à la standardisation imposée par le siège et une prise en compte insuffisante du relationnel.

1.4.8. Le premier partenaire

La situation des deux partenaires potentiels était très différente en termes de motivation et de pouvoir. Si comme nous l'avons indiqué, les acteurs impliqués dans le projet Carseat étaient très concernés par sa réussite, perçue comme essentielle pour pérenniser l'activité de l'entreprise en temps de crise, le gérant de la société Purfoam se situait plus dans un certain attentisme. En plus, l'entreprise occidentale était en forte demande par rapport à la société russe, perçue comme un intermédiaire nécessaire dans un contexte local complexe. Comme l'a indiqué la directrice de la filiale, Purfoam n'avait pas besoin d'un nouveau projet pour garantir, à court et à moyen termes, la rentabilité de ses activités. Si le gérant accepta d'être associé au lancement du projet, ce fut sans doute par égard à la relation qui le liait au président du groupe belge. Par contre, il ne montra jamais un très grand intérêt pour sa réalisation concrète, à tel point que le directeur du développement exprima son inquiétude en juin 2008, lors de la réunion de lancement d'un séminaire qui n'eut jamais lieu : *“J. stated his worries about what can be seen as a limited implication of the partner into the project : very few people involved in his company, persons with little experience, etc. This point should be checked during the preparation of the seminar.”* (Meeting Minutes June 2008). Face à l'attentisme du premier partenaire russe, Carseat n'avait pas d'éléments qui auraient pu accroître son intérêt et le convaincre de participer activement au projet. Par ailleurs, il est tout à fait possible qu'il y ait eu convergence de ce que nous pouvons appeler « objectifs occultes » : de la même façon que le groupe Polysel souhaitait surveiller la société russe, il est possible que celle-ci ait voulu rester informée des projets lancés par le groupe belge. Au cours de l'entretien que nous avons eu avec le gérant de l'entreprise partenaire, celui-ci nous a indiqué ne pas avoir été convaincu, à l'époque, par la rentabilité du projet. Les deux partenaires potentiels sont cependant restés sur des perceptions contradictoires de la coopération et de la suite qu'il aurait fallu lui donner : si Carseat était certain que Purfoam n'avait plus de raison de rester au sein du nouveau projet de sous-traitance avec Foamaksent, le partenaire russe a déclaré avoir eu l'impression d'en avoir été exclus. Si nous reprenons ce que nous avons dit plus haut au sujet du gérant, une forme de

participation « en arrière-plan » aurait été une manière pour lui de conserver des liens et de rester informé des évolutions les plus intéressantes.

Juriste – Premier partenaire (Iw01)

Nous avons cherché à leur présenter diverses personnes qui pouvaient les intéresser. A un certain moment, ils ont décidé de travailler en direct avec les 4 mousquetaires. Nous n'avons pas compris pourquoi. Ils ont peut-être cru que nous n'étions que les intermédiaires [et que nous n'avions rien à apporter].

Il nous faut enfin mentionner une évolution dans la manière dont le partenaire russe fut perçu par les membres de l'équipe projet. Nous pensons que l'impression générale a changé après l'insistance du gérant de Purfoam pour que la co-entreprise créée soit constituée sur une base de répartition du capital de forme 50-50. La peur que ce dernier puisse prendre trop de pouvoir au sein du projet est sans doute une des raisons pour lesquelles il fut envisagé de créer une filiale, alors que cette éventualité n'avait jamais été mentionnée auparavant. Cette décision annonçait déjà des difficultés potentielles dans la constitution d'une co-entreprise qui aurait pu connaître des luttes de pouvoir similaires à ce qui avait été vécu au sein de la première co-entreprise entre Belges et Canadiens.

Note d'étonnement – Lancement

L'insistance du partenaire russe d'avoir 50% du capital faisait craindre des problèmes de gouvernance (cf. la première tentative de coentreprise)

On craignait sans doute aussi que le partenaire puisse s'immiscer dans des thématiques purement commerciales (cf. crainte qu'il puisse entrer en contact avec les clients internationaux de l'entreprise)

Directrice de la filiale Russe (Iw01)

The only thing I know was the meeting that I had between [Carseat] and A. about the future. It took place when [Carseat] had already left Russia. A. said that actually on one hand he wanted to support but on the other hand he would like to see first business. He did not want to invest but he wanted earn. Who should invest then? [Carseat] was prepared to invest 50 - 50 at least instead of having majority but A. was not prepared to both, not to have majority and to invest.

Nous rappellerons par ailleurs que l'objectif non déclaré de Carseat était de récupérer, à un certain moment, la co-entreprise qui aurait été créée. Ceci a clairement été indiqué par le PDG de l'entreprise : *“After a certain time, it could be that that partnership would not have lasted too long. [...] Because this automotive business is so specific that you have to be fully involved. You cannot be just a partner there. [...] That also there in Russia when all things had gone well the partnership would have been only for the beginning. He would not have stayed for all the time. [...] We would have taken over their part”*

En filigrane, se profilait une contradiction entre le schéma mental associé à la création d'une co-entreprise selon le modèle tchèque d'une entreprise locale qui ne sut pas s'adapter aux attentes du secteur, et l'insistance d'un partenaire à envisager, dès le début, une répartition des pouvoirs la plus équitable possible.

1.4.9. *Le second partenaire*

La situation était ici totalement différente en termes de pouvoir et de motivation. Au moment du démarrage du projet, les deux groupes étaient dans une situation économique difficile, à la recherche de nouveaux projets pouvant compenser certaines pertes d'activités et donner une nouvelle orientation aux affaires. Cette situation créait un plus grand équilibre de pouvoir que dans le cas précédent.

Directrice de la Filiale Russe (Iw01)

Because [Carseat] and [Foamaksent] were at the same position. [Carseat] needed the money to survive and [Foamaksent] they put their equipment at the disposal of someone to get money. They were at the same position. Their target was for both "To be or not to be".

Par ailleurs, il y avait aussi une plus grande convergence d'intérêt. La maîtrise technologique que Carseat mettait en avant avait plus de chance de séduire des actionnaires beaucoup plus tournés vers les aspects techniques que ne l'était le gérant de la société Purfoam. En outre, s'ils avaient acheté un équipement automobile, les gérants de Foamaksent s'étaient très vite rendus compte que l'accès à ce secteur était plus difficile qu'ils ne l'avaient imaginé. Les Occidentaux avaient deux cartes à jouer par rapport à Foamaksent, la technologie et l'automobile, avec en plus l'avantage d'avoir les équipements disponibles au sein de Foamaksent permettaient une meilleure maîtrise des coûts, à un moment où les investissements se faisaient rares.

Actionnaire – Second partenaire (Iw01)

[We had a] Very good "feeling". It was clear that people understood about business, they had a clue about automotive. They promised. They convinced us to do as they did. They started to think "why not? OK. Let's try together!" And [Carseat] actually convinced us, because at the beginning, they thought about sales. When they met the people, the situation a little bit changed with the plans and [Carseat] convinced them to do something together.

Si la situation était équilibrée au démarrage, la société occidentale ne disposa plus suffisamment d'ascendant pour influencer (rassurer) son partenaire une fois le transfert technologique réalisé. Sa connaissance de l'automobile fut très vite perçue comme étant « une compétence théorique ». Dans un contexte de relations difficiles avec son client, Carseat a pu,

en effet, donner l'impression qu'il n'avait pas accès aux bons outils d'influence. C'est sans doute cette évolution de la perception des capacités de l'équipe projet qui explique en grande partie la perte de confiance qui conduisit à la crise et à l'ultimatum sur les livraisons de pièces.

Enfin, le VP marketing a été le seul à mentionner un autre intérêt important pour le projet : l'accord avec le second partenaire a aussi été motivé par la peur de voir l'équipement disponible utilisé par un concurrent qui aurait pu, ainsi, contrecarrer le désir de Carseat d'être la première entreprise produisant des pièces qui répondent aux exigences des constructeurs occidentaux. Cette considération a pu jouer un rôle en éloignant encore plus l'intérêt de l'entreprise occidentale des objectifs qu'elle s'était fixée.

VP marketing (Iw02)

Ces [idiots] de J. ont vendu une ligne d'occasion à des Russes et nous on avait peur qu'ils puissent nous faire concurrence en Russie. En réalité, [nous nous sommes rendu compte après qu'ils n'avaient pas la capacité de le faire]. Mais nous, on a eu peur et on leur a accordé trop d'importance.

1.4.10. Le concurrent local

Nous n'avons pas interrogé le directeur de l'entreprise concurrente russe, mais nous avons récupéré certaines informations qui montrent que cette personne a joué un jeu tout à fait particulier, qui a eu des répercussions importantes sur l'évolution du projet. Le concurrent local est intervenu à deux moments différents. Tout d'abord, quand la société Carseat cherchait des solutions pour se maintenir en Russie, malgré les problèmes de rentabilité. La co-entreprise avait alors pris contact avec la société locale, à laquelle elle souhaitait proposer un partenariat. Les contacts ont été, alors, relativement poussés puisque le directeur de l'entreprise a été convié à visiter plusieurs sites de productions européens. Ces échanges n'ont cependant pas abouti pour plusieurs raisons. Nous mentionnerons tout d'abord la méfiance qui existait des deux côtés. Une autre raison tient sans doute au fait que la personne contactée n'avait pas de pouvoir de décision au sein du groupe auquel appartenait l'équipementier russe et, pour cette raison, il ne pouvait être sensible à l'avantage stratégique (le pouvoir) que Carseat souhaitait mettre à sa disposition. Si Carseat proposait une technologie plus élaborée permettant d'atteindre les exigences de qualité des constructeurs occidentaux, son interlocuteur ne pensait qu'à la conquête ponctuelle du client, sans utiliser d'argumentation technique. Cette hypothèse fut confirmée par la directrice de la filiale qui rencontra le gérant plusieurs années après l'arrêt de l'activité en Russie. Celui-ci se félicita d'avoir remporté le contrat et confirma ne pas avoir eu

besoin d'utiliser les éléments qu'il avait récupérés lors des divers contacts, oubliant de mentionner la grande insatisfaction du constructeur.

Directeur du développement (Iw01)

On était très méfiants car on ne savait pas très bien [à qui l'on avait à faire] ... On avait un peu l'impression qu'ils voulaient jouer avec nous. Il n'y avait aucune confiance ni de notre côté, ni du leur. [Nous avons annulé une première visite de l'usine], on a fini par faire faire un mois ou un mois et demi après... On a compris beaucoup plus tard, quand le Directeur a quitté l'entreprise que nous n'avions pas le bon interlocuteur.

Si le cas, rapporté plus haut, ne joua pas de rôle important dans l'histoire qui nous concerne, il montre le fonctionnement de la personne concernée qui appliqua une démarche similaire auprès du constructeur. Ce n'est qu'au moment de la passation de contrat entre les deux fournisseurs de pièces en polyuréthane, qu'il indiqua à l'acheteur ne pas utiliser (et ne pas savoir utiliser) les matières premières nécessaires pour atteindre le niveau de qualité demandé. Après être parvenu à rester le seul fournisseur présent, il pouvait se permettre d'imposer sa technologie, même si elle ne correspondait pas aux attentes de son nouveau client !

Directrice de la filiale russe (Iw01 – Réunion avec l'actionnaire – Second Partenaire)

The problems were only clarified when they started with [the local competitor]. Because, the first time they opened their cards about the quality was during the last meeting with the customer, when [Carseat] had already said that they were going to leave the country. Just at that moment they opened their files of products and they showed what they were going to produce for the Car manufacturer.

1.4.11. Conclusion

Les éléments que nous avons décrits plus haut sont résumés dans les figures 22 (interactions au sein de la co-entreprise) et 23 (acteurs externes – interactions Russes / Occidentaux).

Figure 22 – Représentation des phénomènes micro-politiques au sein de la co-entreprise

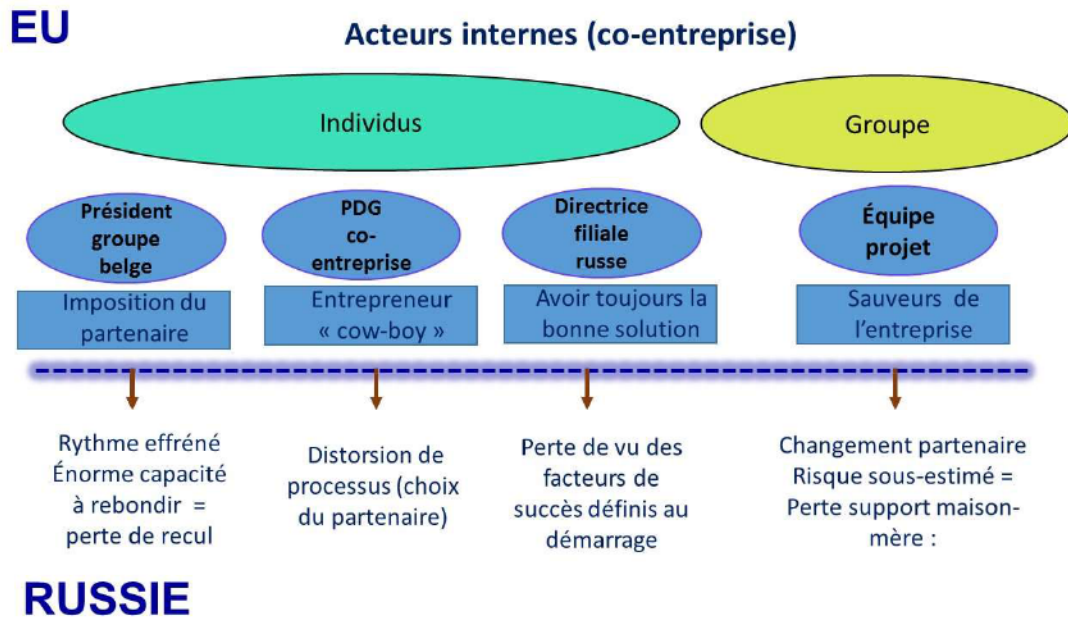
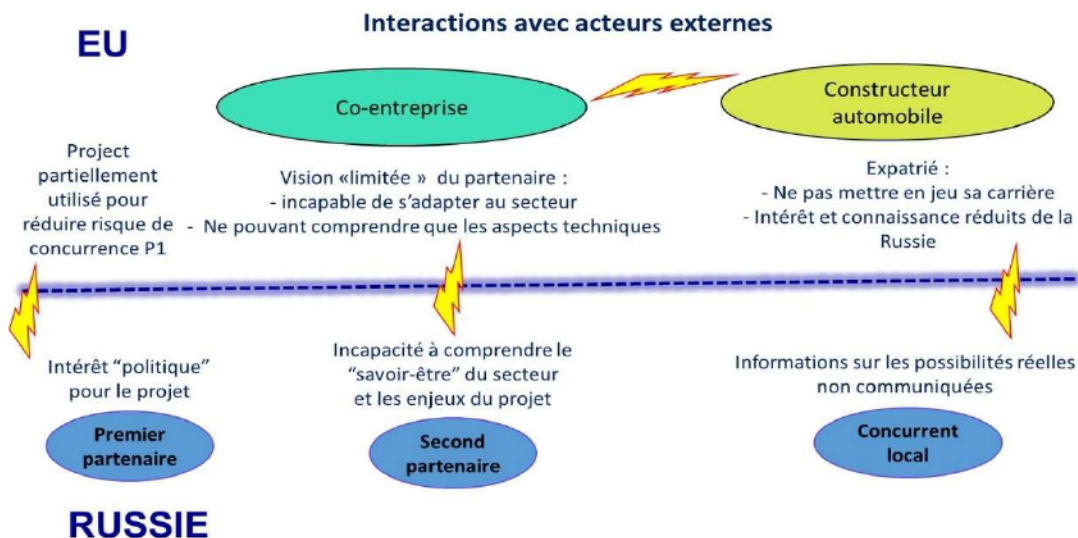


Figure 23 – Représentation des phénomènes micro-politiques entre les divers acteurs



Notre analyse des diverses stratégies individuelles a été résumée dans le tableau 28. Dans cette synthèse, nous avons adopté la typologie de French et Raven (1959) pour la description du type de pouvoir en rajoutant la notion de « **non disponibilité / pénurie** » (absence d'équipements, de techniciens de production, de produits, de matières premières) qui nous semble incontournable dans la situation d'un marché en construction tel que la Russie. Il s'agit d'une tactique qui ne peut fonctionner que sur un marché toujours à la limite de la rupture,

tel que nous l'avons décrit dans le paragraphe sur l'effet du marché local. C'est parce qu'ils détenaient des équipements introuvables ailleurs en Russie, que le concurrent et le second partenaire ont pu s'imposer. Si cette forme de pouvoir n'a pas été suffisante pour pérenniser les activités de l'entreprise Foamaksent, elle a permis au concurrent local d'acquérir un monopole. Pour décrire les tactiques d'influence, nous avons retenu les notions diffusées par Yukl (Yukl, 2010 ; Yukl, Chavez et Seifert, 2005 ; Yukl et Falbe, 1990).

**Tableau 28 - Micro-politique :
Bilan des stratégies individuelles et de groupes**

Acteurs institutionnels	Acteurs individuels	Enjeux / intérêt	Source de pouvoir	Usage effectif	Tactiques utilisées
La maison-mère belge		<ul style="list-style-type: none"> - Réduire la dépendance des activités « Blocs » (41% du total) - Développer des activités à forte valeur ajoutée (réduire le "commodity drift") 	<ul style="list-style-type: none"> - Légitimité donnée par le vote des actionnaires (choix Stratégiques) - Récompense (personnel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Au démarrage du projet, a bloqué le rachat du site de production - A la fin du projet, a accéléré le désinvestissement de Russie 	
	Le Président du Directoire de la maison-mère belge	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuer le risque concurrentiel sur les marchés d'Europe orientale - Intérêt personnel pour l'activité automobile 	<ul style="list-style-type: none"> - Légitimation - Référence (liens personnels avec certaines personnes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorise le développement du secteur automobile - Incitation à coopérer avec un partenaire déterminé - Moins de support projet après décision changer partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Légitimation (position hiérarchique) - Collaboration - Relations personnelles
La maison-mère canadienne		<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une présence mondiale à ses clients - Maintenir une avance technologique 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise technique 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'adaptation technologique possible 	
Le comité de direction de la co-entreprise		<ul style="list-style-type: none"> - Se diversifier pour être moins exposé aux fluctuations du marché européen - Se maintenir en Rang 1 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise technique (partenaires russes) - Expertise automobile (partenaires russes) - Légitimation (interne) 	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmé par le transfert de process - Effet annihilé chez les partenaires en raison des mauvaises relations avec le constructeur 	<ul style="list-style-type: none"> - La consultation (du Groupe Projet) - Le conseil technique (partenaires russes)
	Le P.D.G. de la Co-entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Repousser le départ en retraite - Partir en beauté (bâton de maréchal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Information sur le projet (holding) - Référence (liens personnels avec le Président belge) - Légitimation (interne) 	<ul style="list-style-type: none"> - A permis de conserver une certaine liberté d'action en dissimulant des informations - Le départ du Président signe la fin du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations (rétention) - Bluff
Le groupe projet		<ul style="list-style-type: none"> - Réussir le projet pour pérenniser l'entreprise (vision salvatrice) 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise (marché) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas capable d'alerter sur complexité du marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Persuasion rationnelle
	Le VP marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Générer du C.A. supplémentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Légitimation 		

Acteurs institutionnels	Acteurs individuels	Enjeux / intérêt	Source de pouvoir	Usage effectif	Tactiques utilisées
	Le directeur du développement La contrôleuse de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Fournir un exemple de réussite 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise du marché - Réseau professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à rebondir face à chaque blocage 	
La directrice de la filiale russe	La directrice de la filiale	<ul style="list-style-type: none"> - Justifier son rôle d'intermédiaire (porteur de solution) 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise Russie (marché, réseau, langue) 	<ul style="list-style-type: none"> - Contacts privilégiés avec Président - Privilégie le Second Partenaire - Prend des initiatives pas toujours justifiées 	<ul style="list-style-type: none"> - Persuasion rationnelle - Consultation
Le premier partenaire		<ul style="list-style-type: none"> - Diversification - Conserver les liens avec le Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise Russie (marché, réseau) - Revenus financiers (capacité d'investissement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intérêt limité 	<ul style="list-style-type: none"> - Pression
Le second partenaire		<ul style="list-style-type: none"> - Trouver une activité génératrice de revenus - Rentabiliser l'équipement 	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipement automobile + personnel = production de pièces 	<ul style="list-style-type: none"> - Conviction sur les aspects techniques mais pas sur le commercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Pression (ultimatum)
Le constructeur automobile	L'acheteur de la filiale russe	<ul style="list-style-type: none"> - Standardiser / harmoniser - Réduire les coûts - Réussir sa mission d'expatriation 	<ul style="list-style-type: none"> - Coercition (volumes d'achats) - Coercition (volumes d'achats + liens contractuels) 	<ul style="list-style-type: none"> - Situation de blocage 	<ul style="list-style-type: none"> - Pression (Menace pertes de marchés + compensations si rupture contrat)
Le Concurrent Local	Le Gérant de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître le Chiffre d'Affaires - Bloquer les nouveaux venus 	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipement automobile - Le personnel technique 	<ul style="list-style-type: none"> - S'est retrouvé en situation de monopole 	<ul style="list-style-type: none"> - Bluff - Pression (monopole)

Synthèse – Jeu des acteurs et micro-politique

Certaines attitudes et comportements individuels et collectifs ont eu un impact notable sur la manière dont le projet a été mis en œuvre et s'est déroulé.

En imposant un partenaire, le **président du groupe belge** a faussé les mécanismes conduisant à la création d'un accord stratégique qui devrait passer par un processus de sélection et un alignement graduel des positions conduisant à une véritable coopération

Le choix du **PDG de la co-entreprise** de minimiser les difficultés identifiées par le groupe projet pour obtenir l'assentiment du Board, a entravé le traitement adéquat des aspects les plus critiques.

La motivation personnelle des **membres du groupe projet** et leur conviction que le projet était essentiel pour le devenir de l'entreprise, leur a permis de faire face à tous les imprévus et de proposer chaque fois de nouvelles solutions. Ils ont cependant adopté une attitude d'émissaire qui les a empêchés de s'immerger correctement dans le contexte russe.

La **directrice de la filiale russe** est devenue le point central de rencontre entre les deux environnements. Une certaine ambiguïté sur son rôle, un contrôle ou des échanges insuffisants, ont pu parfois mener à des choix déconnectés des objectifs originaux.

Si l'expertise technique a permis aux Occidentaux d'obtenir la coopération du **second partenaire** russe, elle n'a pas été suffisante pour éviter les crises lorsque les problèmes de rentabilité se sont déclarés.

Le **client constructeur** a utilisé une tactique d'intimidation à laquelle l'entreprise occidentale n'a pas su répondre au vu du pouvoir détenu : le potentiel d'achat au niveau global, les obligations contenues dans les contrats existants.

Le **concurrent local** a su exploiter la fragilité de l'entreprise Carseat en exploitant la méconnaissance du contexte russe par l'acheteur local et en combinant évitement et tromperie face à l'acheteur allemand.

**Données d'analyse 5 - Jeux des acteurs et micro-politique :
Inventaire des effet établis**

Jeux des acteurs – micropolitique		
Effets établis	Conséquence / décision	Groupe de référence
Imposition du partenaire par le Président de la Maison-mère belge	1. Limitation de la liberté d'action de l'entreprise	Dans les exemples analysés, c'est le plus souvent le constructeur qui a cherché à imposer un partenaire russe (issu de l'automobile)
	2. Support limité de la maison-mère belge après la décision de changer de partenaire	
Intérêt / support personnel du Président pour l'automobile	Déficience stratégique : Perte d'intérêt pour l'automobile lors du changement de Président. On a jeté l'éponge alors qu'on aurait sans doute pu essayer de se maintenir pour rentabiliser l'investissement de départ.	Core-business dans l'automobile pour toutes les sociétés rencontrées. Présence longue en Russie et confirmation de l'intérêt pour le marché malgré la crise.
Relation de confiance entre le Président et le PDG de la co-entreprise	A sans doute évité que l'on se pose les bonnes questions suffisamment tôt. Impossibilité de mettre en place des actions correctives convenues en commun.	Ce problème est connu, a été mentionné, semble normal au vu du coût élevé de la Russie au démarrage.
Le PDG a minimisé les difficultés pour être sûr d'obtenir le feu vert du Board.		
Conviction de l'intérêt "vital" du projet de la part des Membres du groupe projet	1. Tous les problèmes ont été réglés rapidement	-
	2. Ne remet jamais en question l'intérêt du projet	
Les membres du groupe projet se sont plutôt positionnés comme émissaires (de l'entreprise, du constructeur) que comme partenaires	Difficulté à s'immerger dans le marché	Tous les exemples ont montré un niveau plus élevé d'intégration (épouse, langue, intérêt, etc.)
Si la directrice de filiale est devenue le point central, son véritable rôle n'a jamais été clairement défini	Paradoxe 3 La directrice de filiale s'est senti obligée de toujours trouver des solutions alors qu'il n'est pas sûr qu'elle ait toujours bien compris les enjeux.	Pas d'exemple similaire dans les autres cas rencontrés.
Le second partenaire était intéressé à "utiliser son équipement"	La coopération lui a permis d'utiliser son matériel et d'améliorer ses techniques.	Chez les Russes, des relations commerciales fondées sur un jeu de pouvoir. On préfère abandonner si le pouvoir est trop déséquilibré.
Le second partenaire était intéressé à découvrir le marché automobile	Paradoxe 4 L'image donnée ne l'a pas convaincu de l'intérêt du secteur (a rejeté le secteur plutôt que d'être rejeté par le secteur !)	
Intimidation forte par le client constructeur	La co-entreprise a culpabilisé	Semble être une approche commune des constructeurs mais vu à un niveau inférieur
	La co-entreprise a fait beaucoup d'effort pour trouver une solution de substitution	
Le concurrent local s'est vanté de pouvoir fabriquer les produits à un meilleur prix alors que ceci n'était pas vrai	Le concurrent local a réussi à remporter le marché parce qu'il était le seul fournisseur restant (stratégie monopolistique)	-

1.5. Les différences institutionnelles et organisationnelles

Cette partie traite des influences liées à l'identité de l'entreprise (à sa culture, à son histoire, à ses normes de fonctionnement, etc.) et au contexte organisationnel qui la caractérisent. Au cours de l'analyse, nous avons identifié plusieurs influences majeures. Tout d'abord, le statut juridique de co-entreprise impose un certain nombre de contraintes dans le fonctionnement quotidien. Par ailleurs, tout en étant le résultat de la mise en commun des ressources de deux multinationales, l'entreprise Carseat connaissait une forte proximité avec la maison-mère belge dont une grande partie des managers était issus. Enfin, l'entreprise était immergée dans l'environnement automobile qui lui donnait sa raison d'être, mais aussi, la majorité de ses références organisationnelles et culturelles.

*

* *

1.5.1. Les effets et contraintes de la co-entreprise

Il nous semble utile de rappeler ici que la première tentative de joint-venture n'a pas fonctionné. Pour expliquer les problèmes rencontrés, nos interlocuteurs ont principalement mentionné une mauvaise répartition des rôles et une lutte continue de pouvoir qui bloquaient l'application des décisions prises par la co-entreprise, chaque fois qu'elles semblaient avantager l'une des deux maisons mères (directeur du développement, Iw03). Lors de la création de la seconde co-entreprise, tout a été fait pour éviter ces problèmes. Tout d'abord, l'ensemble des responsabilités relatives aux sièges automobiles ont été réunies au sein de la même structure, pour éviter que les activités puissent entrer en concurrence avec une autre entité. Ensuite, les domaines de compétence ont été définis de façon claire et précise. Si l'ensemble des aspects administratifs et commerciaux ont été confiés à la multinationale belge, le groupe canadien a gardé le pouvoir de décision sur les aspects technologiques. Tous les choix techniques devaient être approuvés par Bridgeway qui gardait la propriété des moules et des outils d'emboutissage.

Une grande partie des responsables de la seconde co-entreprise avait travaillé au sein de la première variante¹⁰⁸. L'histoire tumultueuse de la première joint-venture explique certains fonctionnements spécifiques à Carseat, notamment le fait qu'on ait toujours veillé à appliquer les directives techniques du groupe canadien, sans jamais les remettre en question. On peut imaginer que c'était une façon de respecter la répartition des pouvoirs et d'éviter de créer des crises internes. Par ailleurs, il faut noter que la *Holding* belge avait insisté pour avoir 51% du capital de la co-entreprise, en mettant en avant sa localisation européenne. En agissant ainsi, Polysel et son président de l'époque s'étaient, en quelque sorte, portés garants du bon fonctionnement de la firme créée pour se développer en Europe.

1.5.2. Rappel théorique

Les coentreprises sont des formes d'organisation hybrides dont la propriété et la gouvernance sont partagées entre deux ou plusieurs partenaires ayant différents objectifs (Borys et Jemison, 1989 ; Charreaux, 1997). En raison même de ces spécificités, la gouvernance de ce type de structures est plus complexe que celle des autres entités juridiques.

Pourtant, s'il existe de nombreuses recherches sur la performance des co-entreprises, relativement peu d'articles ont été consacrés à la gouvernance en tant que telle et aux difficultés de cette forme d'organisation (Child et Braga Rodrigues, 2004). Le pilotage d'une joint-venture

¹⁰⁸ Ce fut en particulier le cas du Directeur du Développement et de la Contrôleur de Gestion. Le VP Finance quant à lui a longtemps été le seul dirigeant issu du Groupe Canadien.

a été défini comme devant réduire les risques encourus par les actionnaires, tout en assurant que les activités de l'entreprise puissent garantir à chacun un retour sur investissement raisonnable. Dans un article qui reprend plusieurs recherches réalisées dans le passé, *Bamford, Ernst et Fubini (2004)* insistent sur la difficulté de mettre en place une gouvernance prospère, c'est-à-dire un fonctionnement qui puisse assurer un retour sur capital supérieur au capital investi. Une étude déjà ancienne, réalisée en 1991 sur 49 entreprises, a révélé un taux de succès de 51%. Dix années plus tard, la même recherche, réalisée sur plus de 2000 entreprises, débouchait sur 53% en dépit de l'existence de nombreux articles qui donnaient des exemples d'échecs pour mauvaises stratégies, pour incompatibilité relationnelle, ou encore, pour mauvaise gestion. La recherche mentionnée plus haut a identifiés quatre défis majeurs. La première difficulté concerne la nécessité de trouver un accord (« *alignment* ») entre les diverses entités concernées, les deux entreprises parents et la direction de la nouvelle entité. Le deuxième défi consiste à mettre en place un système de gouvernance efficace. Il est, troisièmement, important de savoir gérer les problèmes d'interdépendance économique entre la co-entreprise et les sociétés parents. Le quatrième challenge concerne la capacité à bâtir un management de qualité alors que les joint-ventures, considérées comme soumises à de nombreuses contraintes, attirent peu d'enthousiasme de la part des candidats professionnels.

a. Effets potentiels de la structure en co-entreprise sur le projet

Le tableau 29 s'inspire de Bamford, Ernst et Fubini, (2004) pour identifier les domaines qui, lors de la mise en œuvre du projet, ont pu être influencés par la structure en co-entreprise.

Tableau 29 - Impacts potentiels de la structure en coentreprise sur le projet

	Stratégie	Gouvernance	Economie	Organisation
Constatations	<p>Enjeux (1) différents entre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le groupe belge : Expansion sur un nouveau secteur (rééquilibrage des BU) - Le groupe canadien : Expansion de la technologie en Europe (croissance % marché et retour sur investissement) - La co-entreprise : diversification 	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les aspects technologiques sont gérés par le groupe canadien - Nécessité de convaincre le <i>board</i> pour les décisions stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacts / Perceptions différents de l'environnement financier - Perception du risque - Vision court / long terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Liens fonctionnels, psychiques ou amicaux avec le personnel du Groupe Belge - Difficulté à impliquer des managers canadiens (distance / coût)

	Stratégie	Gouvernance	Economie	Organisation
Risques ou dysfonctionnements possibles	géographique + approfondissement des relations avec le constructeur - Le groupe belge : fait partie d'un BU sur lequel le groupe avait fondé son développement à venir - Le groupe canadien : « core activity » pouvant être menée isolément - Insistance inconsciente du personnel Carseat pour mener à bien le projet (cf. contournement de tous obstacles)	- Inhibition probable des membres du Groupe projet par rapport aux problématiques techniques - Tendance intentionnelle ou non à cacher certains problèmes pour éviter de ralentir le processus de décision	- Désaffection du Groupe Canadien en 2009, lors de la crise de l'automobile ¹⁰⁹ - Lors de l'arrivée d'un nouveau PDG du Groupe Belge → désinvestissement automobile, recentrage - Perception différente du risque constitué par la Russie	- Intérêt personnel du PDG du Groupe Belge qui conseille (impose ?) le partenaire - Ingérence du Groupe Belge qui impose son approche interculturelle et ses experts

Nota : ⁽¹⁾ Enjeux selon document interne

Il est tout à fait naturel d'avoir des **enjeux différents** entre les trois composantes de la co-entreprise. Si l'activité Carseat appartenait au cœur de métier du groupe canadien, il n'en allait pas de même pour le groupe belge pour qui il s'agissait d'une unité opérationnelle dont le développement était directement lié aux choix stratégiques du groupe. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, le changement de président coïncida avec l'évolution de la perception de l'importance de l'activité automobile. Au vu des résultats décevants, il fut alors décidé de désinvestir de ce secteur. Il s'agit d'un aspect important du contexte organisationnel de la co-entreprise Carseat qui explique sans doute pourquoi l'on a préféré arrêter le projet et perdre l'effet d'expérience. Si cette activité a une portée beaucoup plus importante pour le groupe canadien, il faut se rappeler qu'en 2012, celui-ci était au bord de la faillite en raison des effets de la crise sur les constructeurs américains. Par ailleurs, vu de l'Amérique du Nord, il est possible que le marché russe n'ait pas eu un poids stratégique majeur. Enfin, pour la co-entreprise elle-même, comme nous l'avons déjà vu, l'implantation en Russie était un enjeu majeur devant lui assurer une pérennité. Il faut par ailleurs constater que l'attention portée sur

¹⁰⁹ Les constructeurs automobiles américains, clients principaux du groupe canadien, ont été très atteints par la crise de 2009. Le groupe a été au bord de la faillite. Il était alors difficile d'imaginer un investissement important en Russie.

Volkswagen par Carseat était tout à fait normale car c'était le premier groupe automobile européen avec 19% de part de marché en 2008¹¹⁰.

C'est sans doute au niveau de la **gouvernance** que le statut de joint-venture comporte le plus de contraintes. Lors des entretiens, le directeur du développement a mentionné plusieurs exemples de co-entreprises qui n'ont jamais pu fonctionner parce que les responsables avaient des intérêts qui étaient trop divergents et qu'ils étaient incapables de trouver des compromis. Ce fut le cas de la première co-entreprise, ainsi que de la joint-venture belgo-italienne que le directeur du développement a lui-même managée avant de rejoindre Carseat. La co-entreprise dont nous avons étudié le fonctionnement a été conçue pour éviter les problèmes. Le groupe canadien possédait une « zone protégée » puisqu'il était le seul à pouvoir décider des choix techniques. Les entretiens comportent plusieurs indications qui montrent l'hésitation des acteurs à porter des jugements sur les aspects technologiques, encore moins à faire des préconisations. Le VP marketing a mentionné, dans un entretien, qu'il aurait peut-être été possible de proposer une qualité intermédiaire, entre ce qui était demandé par le constructeur et ce qui était proposé par le concurrent local (Iw02). Ce choix aurait sans doute permis de s'affranchir de la nécessité d'utiliser des inserts et des matières premières importées. En réalité, au vu de ce que nous avons perçu, une telle proposition n'aurait pas été envisagée, car elle aurait sans doute créé une crise avec le partenaire canadien.

De plus, la nécessité d'avoir l'**accord du comité de direction** pour chaque réunion stratégique constituait une autre contrainte importante. Nous avons mentionné plusieurs fois que le *Business Plan*, fondé sur des chiffres erronés, n'avait pas été corrigé avant la réunion du *Board* qui devait confirmer le projet d'implantation en Russie. Il est possible d'imaginer que c'était une manière de s'affranchir de la contrainte du comité de direction qui aurait peut-être rejeté le projet ou imposé la recherche d'informations complémentaires.

Le poids de la joint-venture joue aussi un rôle sur la façon dont les **thématiques économiques** sont perçues et gérées. Dans le cas qui nous intéresse, on retrouve cet aspect dans la façon dont les différentes entités percevaient le risque associé à la Russie. Certains acteurs nous ont, par exemple, indiqué que les Canadiens se méfiaient beaucoup de la Russie, encore associée à l'époque soviétique (Directeur du développement – Iw01). La vision était différente chez les Européens qui y voyaient souvent une continuité de l'Europe centrale. Les considérations économiques interviennent aussi dans la façon dont le risque est géré dans la

¹¹⁰ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_(entreprise))

prise de décision stratégique. Il ressort des entretiens réalisés avec les interlocuteurs du groupe de référence qu'il est important de n'envisager l'implantation sur le marché russe que dans le cadre d'une politique à long terme. C'est la seule manière de gérer les vicissitudes du marché, tout en capitalisant sur l'expérience acquise. Les entreprises qui ont réussi leur implantation sont celles qui ont pu demeurer en Russie malgré la succession de crises. La question qui se pose à ce niveau est de savoir si une joint-venture peut répondre à cet objectif de longue durée.

Sur les contraintes liées à **l'organisation**, nous retiendrons essentiellement un déséquilibre dans la représentation des maisons-mères. Le VP finance est le seul dirigeant issu de la multinationale canadienne qui ait été présent au sein de la coentreprise depuis le début, sans doute parce qu'il est britannique. L'intégration d'autres managers canadiens a été plus difficile, en raison de la distance géographique et du coût éventuel d'un expatrié.¹¹¹ Les autres contraintes de l'organisation seront traités dans le paragraphe sur « La proximité de la maison-mère » ainsi que dans celui sur la « Culture organisationnelle ».

b. *Le contrôle par les maisons mères*

L'analyse des entretiens et des documents internes montrent qu'il existait des liens considérables entre la co-entreprise Carseat et la maison mère belge. Cette situation s'explique, en grande partie, par le contexte dans lequel l'entreprise fut conçue. La première expérience ayant montré ses limites, le projet fut pris en main par le groupe Polysel qui avait exigé d'avoir la majorité (directeur développement, Iw03). C'est la maison-mère belge qui fournit une grande partie de l'encadrement ainsi qu'un important soutien administratif. La concession la plus importante aux Canadiens fut l'utilisation des locaux de leur filiale européenne, près de Francfort, en Allemagne. Au démarrage, il y avait deux représentants du groupe canadien au sein du comité de direction, le VP finance et le VP technologie. Au moment du projet, les coûts du contrat d'expatriation avaient entraîné le remplacement du second par le directeur allemand d'un site de production du groupe belge (que nous n'avons pas pu interviewer). Le tableau 30 dresse l'inventaire des liens de contrôle formel ou informel des maisons-mères sur la co-entreprise Carseat. .

¹¹¹ Un ingénieur Canadien a fait partie du *Bord* plusieurs années. Il avait été encouragé à rentrer au Canada en raison des coûts lié à l'expatriation. Il est ensuite revenu quelques années en contrat local.

Tableau 30 - Inventaire des liens de contrôle formels et informels des maisons-mère sur la co-entreprise

Type de liens	Mécanisme de contrôle	Exemples d'effets
Liens institutionnels	<p>Polysel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partage de fonctions : support juridique, audit financier, communication, etc. - Reporting - Informations figurant sur le rapport annuel aux actionnaires <p>Bridgeway</p> <ul style="list-style-type: none"> - Process technologiques - Toutes informations techniques (conception des usines, fiches de poste, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Imposition de normes de fonctionnement pour ces fonctions et pour le reporting - Informations transmises de manière directe ou indirectes à la maison-mère - Intégration des activités de la coentreprise au modèle stratégique adopté par la maison-mère - Imposition de l'approche technique de la maison-mère belge (normes, process, formation, etc.) en grande partie issue du secteur automobile occidental
Liens personnels	<ul style="list-style-type: none"> - La plupart des personnes concernées par le projet avait démarré leur carrière au sein de la maison-mère - Intérêt personnel du président du Groupe pour la co-entreprise et pour le Projet Russie 	<ul style="list-style-type: none"> - Situation hiérarchique ou post-hiérarchique pour la plupart des acteurs du projet - Liens proches avec le contrôleur de gestion qui avait travaillé en direct avec le Président de l'entreprise - Imposition du premier partenaire -
Liens pratiques	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de locaux - Politique d'achats en commun, notamment intervenants externes - La culture belge 	<ul style="list-style-type: none"> - Echanges constants avec les collègues et dirigeants du groupe sur les projets en cours - Imposition des choix d'experts

Les **liens institutionnels** entre Polysel et Carseat étaient relativement forts. Même si la co-entreprise se trouvait à plus de 600 km de distance de la maison-mère, elle en utilisait pour des « raisons pratiques » plusieurs fonctions spécialisées telles que les services juridiques et financiers, la communication, etc. Si l'utilisation en commun de ces fonctions imposait le partage de normes communes, elle permettait, en plus, la circulation indirecte d'informations, accroissant ainsi la visibilité des actions de la co-entreprise. Il existait d'autres liens institutionnels plus explicites tels que l'édition régulière de rapports financiers et la nécessité de publier des informations sur Carseat au sein du rapport annuel. Pour Polysel, la coentreprise était une activité majeure de la *Business Unit* « *automotive* » qui, comme toutes les autres activités du groupe, devait être présentée aux actionnaires avec le plus de transparence possible. Ceci signifiait qu'il fallait, chaque fois, s'assurer que les activités et les projets de Carseat soient bien alignés sur ceux du groupe. Les liens institutionnels existant avec la maison-mère canadienne se limitaient aux aspects techniques tout en étant tout aussi forts : les équipements,

les processus industriels, la conception des usines, les fiches de postes, les programmes de formation, tout ceci venait du Canada sans aucune adaptation possible.

Les **liens personnels** étaient beaucoup plus développés avec la maison-mère belge, en raison de la présence de nombreuses personnes qui y avait occupé diverses fonctions dans le passé. Les liens professionnels et personnels venaient le plus souvent se greffer sur la relation hiérarchique indirecte avec le président du groupe. Il faut rappeler que, comme nous l'avons vu plus haut, ce dernier se sentait directement concerné par le devenir de la co-entreprise, ce qui l'a sans doute amené à vouloir orienter ses activités. L'exemple le plus connu d'intervention sur le projet russe fut la tentative d'imposer le premier partenaire, une action qui n'a pas été exposée de la même manière par tous nos interlocuteurs. Sans vouloir diminuer l'intérêt de la société Purfoam, nous remarquerons que l'intervention du président de la *Holding* semble avoir annihilé toute tentative de sélection d'un partenaire selon des critères spécifiques au projet. En repassant en revue les diverses phases du projet, nous considérons qu'il aurait sans doute été plus utile d'avoir un partenaire qui connaissait bien le secteur automobile¹¹². Par ailleurs, les liens de confiance entre les dirigeants ont certainement joué un rôle important au cours du projet, puisque le PDG de la co-entreprise a réussi à convaincre son supérieur hiérarchique de l'intérêt de s'implanter en Russie, malgré quelques réticences au démarrage et plusieurs zones d'ombre. L'automobile a perdu de son ascendant lors de l'arrivée du successeur du président. À ce moment-là, il n'a plus été possible de défendre le projet russe. Nous remarquerons, pour terminer, que les liens personnels devraient aujourd'hui être moins forts suite au changement de dirigeants dans les deux entités, car tous les nouveaux venus n'ont pas été recrutés au sein du groupe et qu'ils n'ont donc jamais travaillé ensemble auparavant.

L'existence de **liens pratiques** entre la co-entreprise et la maison-mère belge peut aussi avoir joué un rôle dans la façon dont le projet d'implantation a été géré. Nous retiendrons la proximité culturelle entre interlocuteurs belges qui a facilité les échanges et la communication entre les deux entités. Nous remarquerons aussi les achats gérés en commun, qui complètent l'ensemble des raisons pouvant expliquer pourquoi le dispositif d'accompagnement défini par l'équipe projet n'a pas été retenu. Il est fort probable que la *Holding* ait alors voulu imposer ses fournisseurs attitrés et ses processus. Nous pouvons considérer que le dispositif a été remplacé

¹¹² Le Directeur du développement a bien contacté le concurrent local lors du lancement du projet Russie. Cette action n'avait rien donné puisque l'entreprise avait alors été rachetée par un groupe russe. Il y avait cependant sans doute d'autres partenaires potentiels autour de l'automobile.

en partie par l'intervention d'auditeurs financiers sur la "due diligence", mise en œuvre pour inspecter les comptes et le fonctionnement de l'entreprise Foamaksent.

Tableau 31 - Classement des mécanismes de contrôle selon Harzing

	Direct (explicite)	Indirect
Impersonnel (technocratique)	<ul style="list-style-type: none"> - Reporting et process financiers - Process technologiques - Board – processus décisionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique d'achats communs, notamment intervenants externes - Partage de fonctions support (droit, finances, informatique, etc.)
Personnel (social et culturel)	<ul style="list-style-type: none"> - Lien hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel issu du Groupe - Culture belge - Utilisation de locaux de la maison-mère belge

Harzing (1999) propose de classer les mécanismes de contrôle sous la forme d'une matrice à deux dimensions : d'un côté une opposition entre les actions directes (explicites) et indirectes, de l'autre une différenciation entre les interventions « personnelles » (interactions sociales et culturelles) et « impersonnelles » (fondés sur des instruments technocratiques). L'analyse retranscrite dans le tableau 31 montre une surreprésentation des mécanismes indirects qui explique sans doute une partie du décalage important qui a existé entre la liste des « facteurs de succès » et ce qui a réellement été réalisé. L'influence des facteurs implicite a été beaucoup plus importante que ce que la culture d'entreprise aurait pu laisser penser !

1.5.3. Culture d'entreprise, culture organisationnelle

Ce paragraphe décrit la culture organisationnelle de l'entreprise Carseat, telle qu'elle est ressortie de l'analyse des entretiens, des documents internes à notre disposition ainsi que de divers éléments de communication (rapports annuels, site internet, communiqués de presse). Ce travail a été fait sur base de l'approche définie par Schein (1996, 2010). Les valeurs typiques identifiées, illustrées par des exemples d'artefacts et de comportements, figure dans le tableau 32.

Une très grande partie des valeurs identifiées s'enracinent dans la spécificité du **secteur automobile**. Depuis une trentaine d'années, les fabricants automobiles ont fondé leur rentabilité sur des processus synchronisés et harmonisés à l'international, laissant peu de place aux exceptions (Berger, 2011). Comme nous l'avons vu précédemment, ces entreprises ont recréé

une géographie spécifique (Colovic et Mayrhofer, 2008), où la productivité s'appuie sur des fournisseurs mondiaux avec lesquels ils négocient des contrats applicables sur l'ensemble du globe (Sturgeon et al., 2009). Le secteur automobile a développé une culture particulière qui tend à se considérer « supérieure » aux autres industries. Cette situation découle en grande partie de l'importance qu'a l'innovation technique sur ce marché (Beaume, Maniac et Midler, 2008b ; Midler, 1998) ou de la forte signification accordée à la sécurité des conducteurs. Ces deux éléments se retrouvent au centre des valeurs partagées, justifiant l'importance de la qualité, valeur sensée symboliser l'ensemble. Dans cette construction, la relation entre les sous-traitants et les clients représente une forme particulière d'alliance, avec comme nous l'avons vu précédemment, une « dynamique verticale où le fournisseur compte économiquement sur son acheteur et cherche à maintenir une relation convenable » (Mukherji et Francis, 2008). La mondialisation a exacerbé cette division du travail entre de puissants fournisseurs internationaux et des entreprises automobiles plus petites, ayant une faible capacité de résistance face aux fabricants automobiles (Sturgeon et al., 2009). L'entreprise Carseat appartient bien-sûr au second groupe. L'influence des valeurs hérités du secteur automobile a eu plusieurs conséquences sur le projet. Tout d'abord, en créant une incertitude, quant à la capacité de nouveaux venus à s'intégrer à ce secteur, cette croyance a pu dissuader les responsables de bien expliquer les modalités du travail avec les constructeurs, et de se limiter aux aspects techniques. Par ailleurs, il est certain que l'approche universaliste du secteur a détourné l'attention des responsables des spécificités locales, tout en corroborant l'idée que les fournisseurs locaux rejoindraient à un moment ou à un autres le mode de fonctionnement « standardisé » du secteur.

Certaines caractéristiques du secteur automobile se combinent à des **attributs professionnels**. L'importance de la traçabilité et de la formalisation peut notamment être associée aux fonctions techniques et comptables partagées par l'ensemble des dirigeants et des responsables impliqués dans le projet. En allant plus loin dans notre analyse, il apparaît dans notre cas, que ce formalisme recouvre aussi une certaine orientation à l'égard de la tâche (Palmade, 1959 et Montmollin, 1969 cités par Oberlé et Drozda-Senkowska, 2006) qui bloque l'ouverture au groupe ou au relationnel, tel qu'il est compris par les Russes (voir partie sur l'interculturel). Les entretiens montrent justement que les interlocuteurs russes espéraient des relations plus proches et moins formelles.

**Tableau 32 - L'entreprise Carseat :
Analyse de la culture organisationnelle**

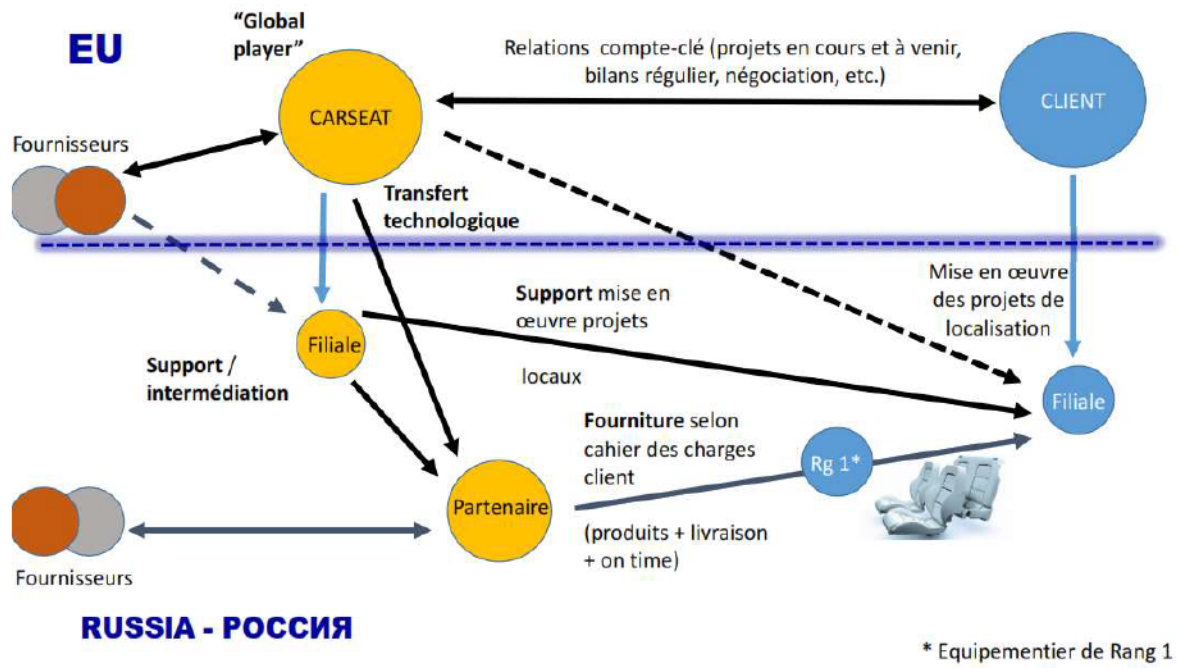
Prémises de base	Artefacts et comportements
« L'industrie automobile est différente et n'est accessible qu'à quelques élus »	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise s'insère intégralement dans le secteur automobile auquel elle appartient : toute information sur l'entreprise relève de cette industrie (site web, communication, réseau, etc.) - Vision « élitiste » : croyance que des individus provenant d'un autre secteur auront du mal à s'intégrer « Nous avons acquis l'entreprise partenaire Tchèque deux ans après le début de l'activité locale. Il a été complètement dépassé par la complexité du business » [PDG de la Co-entreprise] <p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projection de l'inquiétude de ne pas être à la hauteur sur les partenaires - Conviction que le partenaire ne pourra pas suivre et qu'il faudra prendre le relai - Doutes ou blocages ressentis par les partenaires russes (communication unidirectionnelle)
« Nous répondons aux besoins des fabricants automobiles de la meilleure manière possible »	<p>« Les fabricants automobiles nous font confiance » [site web de l'entreprise]</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importance des fabricants automobiles dans la décision de s'implanter en Russie - Situation de dépendance vs. Le constructeur : difficulté de renégocier le contrat <p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situation de dépendance vis-à-vis du constructeur positionné au centre de d'intégration régionale - Incapacité à remettre en question la vision dominante - L'équipementier devient un agent au service de la politique du constructeur - Difficulté à négocier avec les constructeurs
« Nous sommes le leader technologique dans notre domaine »	<p>« We push products forward » [slogan de l'entreprise]</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critère de sélection majeur lors de la sélection des partenaires - Composante exclusivement technique / financière du Groupe Projet et du Comité de Direction - Manque de flexibilité sur les aspects techniques <p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de compétences commerciales - Hiérarchisation « technologique » pouvant créer un sentiment de supériorité vis-à-vis des russes - Incapacité à accepter des solutions techniques intermédiaires (utilisant les matières premières russes ou pour travailler avec les constructeurs locaux)
« Nous travaillons dans un environnement très formalisé »	<p>Formalisation et traçabilité : écrit (description des postes, contrats, e-mails, process qualité, etc.), processus décisionnaires (Board) et communication (Rapports annuels détaillés, information aux actionnaires et aux employés, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Différenciation entre les activités professionnelles et personnelles - Communication verticale par documentation (Business Plans, reporting, compte-rendu des réunions, rapports annuels, rapports financiers, etc.) - Relationnel (observation) : une grande retenue dans les relations, des échanges polis mais peu investis <p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulations implicites compréhensibles seulement aux experts de l'automobile (description des postes manager grands comptes) - Documents avec les données 'approximatives' parfois utilisés pour se débarrasser du problème - Difficulté à créer un relationnel avec les partenaires russes
« Nous sommes une entreprise universelle »	<p>« Nous sommes là où vous avez besoin de nous – localement » [site web de l'entreprise]</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche universelle, internationale et standardisée - Communication en anglais - Nombreuses nationalités : belge, française, australienne, canadienne, allemande, etc. - Perte d'intérêt pour le local : croyance que l'autre culture n'est pas accessible <p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Négociations avec les clients presque exclusivement au niveau siège - Approche internationale excluant toute localisation réelle
« Nous appartenons à un groupe multinational complexe »	<p>La structure de l'entreprise : JV des groupes différents, l'importance des avis des 2 maison-mères, de nombreux actionnaires internes, etc...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complexité de la prise de décision et valeur générale du compromis - Chacun a une claire description du poste, management participatif <p>Conséquences</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus de prise de décision long et complexe fondé sur le « compromis » - Influence, voire ingérence des diverses parties prenantes internes (cf. partenaire imposé par le maison-mère belge, manque de réactivité technologique, etc.) - Risque de doubler les salariés travaillant sur un même projet

La dernière valeur, celle liée à la complexité de fonctionnement du groupe, entre alliances stratégiques, pays et cultures différentes, peut être reliée à la **culture belge** qui accorde une grande importance à la recherche d'un compromis. C'est à cet attribut que se raccrochent les normes sociales caractéristique de la gouvernance de l'entreprise et du groupe : organisation de réunions documentées au cours desquelles sont prises les décisions, approche courtoise sans élever la voix, management participatif, etc.

1.5.4. Schéma organisationnel de la relation entre Occidentaux et Russes

Dans ce paragraphe, nous avons cherché à reconstituer comment les échanges et les relations se sont organisés entre les divers acteurs du projet, suite aux diverses contraintes institutionnelles inhérentes à l'entreprise et à l'évolution de la situation, après le lancement du projet en Russie et la mise en place d'un partenaire sous-traitant. La figure 25 reprend les divers éléments caractéristiques des échanges. Il faut tout d'abord remarquer une spécialisation qui entraîne dans la plupart des cas un fonctionnement déconnecté, entre technique et commercial. Si les relations commerciales s'effectuaient uniquement au niveau global (entre les deux sièges sociaux), la mise en œuvre et le suivi technique se déroulaient presque exclusivement en local. Le schéma fait aussi apparaître un pôle central localisé au niveau de la filiale (la directrice de la filiale), qui fait office de lieu d'intermédiation ou de traduction entre l'univers de sens occidental et le contexte russe. Enfin, l'analyse des entretiens nous amène à représenter un mouvement d'échanges unidirectionnel entre les interlocuteurs occidentaux et le marché russe. Pour devenir efficace, une telle organisation qui sépare et concentre doit pouvoir mettre en place des dispositifs informels permettant un alignement entre les divers acteurs. Comme nous le verrons plus tard, l'entreprise n'a pas su créer un tel processus.

Figure 24 - Schéma organisationnel des échanges entre les divers acteurs du projet



* Equipementier de Rang 1

**Données d'analyse 6 - Différences organisationnelles et institutionnelles :
Inventaire des effets établis**

Différences organisationnelles et institutionnelles		
Effets établis	Conséquence / décision	Groupe de référence
La technique est le domaine de compétence de la maison-mère canadienne	Inhibition de l'équipe projet sur les problématiques techniques	Un point fondamental de l'industrie automobile. Deux équipementiers ont affirmé que certains constructeurs acceptaient plus facilement certaines adaptations si cela jouait sur le coût de production
La technique est un aspect fondamental de la maison-mère canadienne : complexe de supériorité, refus de déprécier cet aspect		
La maison-mère belge a une définition technologique de son domaine d'activité - l'automobile n'en fait pas obligatoirement partie (Déficience stratégique1)	Pas de suivi "long terme" lors changement de Président et premiers problèmes de rentabilité (cas Russie)	Pour la totalité des autres entreprises rencontrées, l'automobile représentait plus de 90% de l'activité.
Liens fonctionnels, psychiques ou amicaux entre Co-entreprise et maison-mère belge Contrôle direct ou indirect important de la maison-mère belge Le fait d'être une JV rend compliqué la prise de décision et le fonctionnement quotidien (temps, conflits potentiels, etc.) Déficience stratégique 2 ?	A bloqué le choix d'approches ou de solutions spécifiques dans la phase de préparation / démarrage.	Pas d'exemple parmi le Groupe de Référence.
	Lenteur et complexité de la prise de décision qui a conduit à passer outre le process formalisé	
Une culture automobile qui reprend beaucoup d'aspects de la culture sectorielle automobile : harmonisation, qualité, technologie, anglais, formalisation extrême, etc.	Vision ethno-centrée (secteur) de autres marchés qui rend la localisation inutile	Extraction moins "technique" des interlocuteurs du Groupe de Référence
	Le process est plus important que la relation	

Section 2. Identification et estimation de l'effet des différences culturelles

Человека узнаешь, когда с ним пуд соли съешь

Vous ne connaissez vraiment quelqu'un que lorsque vous avez mangé une barrique de sel avec lui

(Proverbe russe)

Il existe une interaction directe entre le mode d'organisation mis en place sur un marché et les spécificités culturelles du pays où fonctionne ce type d'organisation (Dupriez, 2002). Dans la plupart des cas, les comportements nationaux contiennent une grande partie des réponses permettant de fonctionner correctement dans l'environnement donné. La difficulté pour les « nouveaux venus » est de pouvoir analyser ces comportements, comprendre comment ils permettent de répondre aux diverses contraintes du marché et savoir comment en tenir compte dans la mise en œuvre de la stratégie définie en amont. Dans cette section, nous nous intéresseront plus particulièrement aux malentendus et aux conflits entre personnes de cultures différentes, à l'ensemble des distortions qui ont été entraînées par des divergences de représentations, par des différences de valeurs ou encore par des décalages dans le style de travail (Chanlat, 1990 ; Chevrier, 1990, 2000 ; Hofstede, 2003 ; d'Iribarne, 2002 ; Mayrhofer et Barmeyer, 2002 ; Mutabazi, 1994 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2008).

La littérature interculturelle sur la Russie est relativement récente puisqu'elle n'apparaît qu'à la fin des années 90, après la chute de l'Union soviétique. Elle fait essentiellement référence aux dimensions définies par Hofstede (1980) et par ses adeptes (Trompenaars et Hampden-Turner, 1993) ou à des démarches relativement proches telle que l'étude GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, Grachev et Bobina, 2006). Si nous sommes amené à utiliser ici ces informations par pragmatisme, notre objectif est de reconstituer l'univers de sens des acteurs russes du cas analysé, en retenant l'approche interprétative des cultures développée par d'Iribarne (1989, 2008). Ce courant « postule que tout acteur met en œuvre un processus d'interprétation des situations de travail pour donner du sens à ce qu'il vit. » (Chevrier, 2012).

Les diverses thématiques identifiées ici ont toutes été à l'origine de décalages ou de difficultés qui ont eu un effet sur la manière dont le projet s'est déroulé. Les variables

interpersonnelles et interculturelles qui ont eu des conséquences plus générales seront traitées dans la section consacrée à l'interaction des diverses cultures en présence.

*

* *

2.1. L'importance du relationnel

Au moment d'aborder le marché russe, il existait une unanimité au sein de Carseat sur l'importance des réseaux relationnels. C'est une des raisons qui a justifié le choix de s'implanter dans ce pays avec l'aide d'un partenaire. Le paragraphe suivant sera consacré à analyser la manière dont ce processus a été mis en place et dont il a pu affecter le projet.

2.1.1. Le relationnel pour dépasser les blocages

Les paragraphes précédents ont montré que le marché russe était caractérisé par un environnement socio-économique et législatif très différent de celui des pays occidentaux. Cette singularité a, le plus souvent, été considérée comme particulièrement difficile à gérer. Les interlocuteurs interviewés, Russes ou Occidentaux, s'accordent cependant pour dire que c'est grâce aux réseaux relationnels que la plupart des blocages peuvent être levés, notamment ceux concernant les autorités.

Directeur qualité (Iw02)

When I think back...especially in our business, you need quite many permits to start something. If you want to start let's say 2 tons of isocyanate, you need a permit for that. Since we were working let's say with an existing company, some of the permits they had already. in order to get the missing ones, they knew how and where to go to get the way through the very complicated Russian administration.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

I have the example of a big company... which produces foam close to Saint-Petersburg. They were stumbling over the authority. When there is a facilitator for this concern in Russia, it is a wonderful [thing].

Dans la citation précédente, le terme de « facilitateur » renvoie à une intervention auprès de fonctionnaires connus, de manière directe ou indirecte, permettant d'éliminer ou de limiter les blocages. L'importance de cette approche n'est plus à démontrer à nos interlocuteurs russes, pour qui soigner son relationnel est un investissement fondamental qui concerne tout un chacun.

Directrice – Filiale russe (Iw01)

In Russia, probably not only in Russia, in the whole world, first of all you should be introduced by some people who recommend you. [This is what happened with Foamaksent and Purfoam]. In Russia, it is the only way it works.

Cette thématique déclenche d'ailleurs beaucoup de discussions au sein des entreprises parce que chaque Russe définit une stratégie relationnelle individuelle qu'il fait régulièrement évoluer en fonction des modifications du contexte.

Responsable RH – Filiale russe (Iw01)

Infrastructure is about life in business. It is complicated. Very complicated. Because we need to know a lot of people, we need to make a lot of communication with authorities, administrations, the town where the company is. This is complicated...For making business here we need to make good communication with everybody. First with those involved and second with everybody else who can influence the process from other sides. With authority. First of all, to make business you need to know with administration from Chekhov. You need to know them face to face and to ask maybe they need something because we are going to make production here. We will be here near you. If you need some help from us. We also need help from you like this...You can say I have a problem with this audit which comes to us every time and does not let us work. Stop them please. Help us. We will give you tiles and sanitary for some of your projects...But it is very important. Because if they have support of administrative authorities, not even in Chekhov everywhere in Russia, it is very important because they can do help, they can solve everything even if it cannot be solved.

2.1.2. Le relationnel russe, délégué aux partenaires et aux responsables locaux

Dans le paragraphe sur les modes d'entrée (1.2 page 37), nous avons vu que la direction avait sans aucune hésitation, choisi d'aborder la Russie avec un partenaire. C'était pour elle une manière d'accéder aux réseaux relationnels de cet allié, où plutôt d'avoir à disposition une personne attitrée qui se chargerait de régler les divers problèmes rencontrés en Russie.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

Of course he considered that the part he could contribute was his local competence, his local networks with authority whatever it was. That was as important as our know-how in automotive business.

Les Occidentaux, selon une approche sans doute trop rigide, ont imaginé une répartition des rôles rigoureuse. Les partenaires étaient perçus comme devant se charger des relations avec l'environnement russe en échange du know-how technique qu'ils recevaient. Ils n'ont eux-mêmes jamais imaginé rencontrer les autorités. Pour expliquer cette attitude, nous pouvons tout d'abord supposer que les relations avec les autorités étaient perçues comme trop compliquées pour des raisons linguistiques ou processuelles. C'est la thèse du responsable process qui considère que la réalité russe « faisait peur » aux Occidentaux et que ces derniers évitaient toute « immersion » trop poussée au sein du marché. Par ailleurs, il est probable que les Occidentaux admettaient de manière « abstraite » l'importance du relationnel mais qu'ils n'en comprenaient pas les tenants et les aboutissants. Certains ont même exprimé leur manque d'intérêt pour cette action, considéré comme un « luxe » ou un coût inutile.

VP marketing (Iw02)

Oui [je n'avais que des relations d'affaires avec le Gérant de Purfoam], que business, ce qui n'est pas bon je crois. Il faut normalement aller plus loin. C'est très important. Et ça on l'a pas traité convenablement. C'est dû au fait d'abord que moi je n'avais pas le temps de le faire, de frimer avec des gens là-bas.

Le peu d'intérêt que les Occidentaux ont montré pour l'échange avec les autorités russes a été confirmé par les responsables locaux interrogés. Il était, sans doute, plus simple pour les Européens de laisser faire les partenaires et les collaborateurs russes que d'essayer d'intervenir eux-mêmes.

Responsable RH – Filiale Russe (Iw01)

I [do not think any Westerner] was ever in touch with the authorities. Everything was made by [the Head] of the subsidiary.

You need to know them face to face and to ask maybe they need something because we are going to make production here. We will be here near you. If you need some help from us. We also need help from you like this. These relations should be made directly by, I don't know, the [foreign] executive director from company which makes business in Russia.

Rapport d'étonnement (ET03)

Je me rappelle avoir été étonné lorsque j'ai demandé au VP Marketing de me donner les coordonnées des importateurs pour les contacter. Il m'a répondu que c'était sans doute difficile de les joindre et il m'a conseillé de demander à la personne qui était Directrice de filiale de les contacter pour moi et d'organiser les entretiens. Cela faisait pourtant longtemps que cette personne n'était plus salariée de l'entreprise. En plus, je ne pensais pas qu'il était judicieux de l'impliquer dans l'entretien. En réalité, ce conseil recouvrait le fonctionnement que l'entreprise avait adopté durant tout le projet : les contacts avec les intervenants russes étaient délégués aux intermédiaires.

Pourtant, il semble bien que pour les autorités russes, il aurait été important de rencontrer les Occidentaux, perçus comme ayant le pouvoir¹¹³ sur le projet. L'approche soviétique qui accordait plus d'importance à la satisfaction des attentes des autorités qu'à celles des consommateurs, a laissé des traces : aujourd'hui encore les Russes cherchent presque toujours à connaître « les personnes directement responsables d'un projet » (Cattaneo et Shekshnia, 1992). En contactant les fonctionnaires, les « donneurs d'ordre » occidentaux les auraient valorisés et se seraient, par cette action, rapprochés de la constitution d'un réseau relationnel. La responsable RH a d'ailleurs indiqué, à ce sujet, que le fait qu'ils soient étrangers ou qu'ils

¹¹³ J'ai eu de nombreux contacts avec des managers russes à l'époque où je travaillais dans un groupe allemand. Mes interlocuteurs imaginaient généralement que j'étais allemand. Je me rappelle de leur surprise les peu de fois où j'ai indiqué être français. Nous avons remarqué le même phénomène pour Carseat. L'entreprise ayant son siège en Allemagne, personne n'imaginait avoir affaire à des Français ou des Belges.

ne parlent pas le russe ne posait pas de problème car *“Even if he is a foreigner [it is not a] problem [because] he could talk with secretary with some girl who can make translation.”* (Iw01). Cette dernière a, par ailleurs, comparé la démarche de Carseat avec celle de l’entreprise turque dans laquelle elle travaillait au moment de l’entretien, une société très active dans les relations avec les autorités.

Responsable RH (Iw01)

Yes, they know everyone. And for opening ceremony, always someone from Ministry comes. For example, for last opening ceremony of plant, the Minister of Innovation came to us. He came by helicopter from Moscow, like a magic guy coming from the sky. And this works. Because you have support from authority. You can say I have a problem with this audit which comes to us every time and does not let us work. Stop them please. Help us. We will give you tiles and sanitary for some of your projects

Parmi les personnes interviewées dans notre groupe de référence, le directeur de la coopération du groupe Renault a insisté sur l’importance d’organiser des contacts entre les membres du siège central et les autorités russes. En valorisant les fonctionnaires et en les rassurant sur le projet mis en place en Russie, on facilite le travail ultérieur des responsables russes.

Directeur de la coopération – Renault Avtovaz

C'est important pour les Russes au niveau gouvernemental de leur montrer que l'on s'intéresse à eux, que l'on ne les snobe pas. Ghosn est, par exemple, régulièrement invité au Sommet Économique de Saint-Pétersbourg. Sans aller à un niveau aussi élevé, c'est important de montrer cette implication !

Enfin, les relations avec les autorités n’ont été perçues par Carseat que dans leur fonction de « déblocage », alors qu’elles auraient pu être utilisées dans le cadre d’une véritable stratégie d’information, destinée à avoir des renseignements sur l’évolution du marché ou sur d’autres relations à mettre en œuvre. N’oublions pas, en effet, que l’industrie automobile est considérée, en Russie, comme étant un domaine stratégique en raison du nombre d’emplois concernés et des technologies mises en œuvre (utilisables dans l’armement). Les évolutions de ce secteur répondent souvent à des objectifs politiques ou géopolitiques.

Directeur de la coopération – Renault Avtovaz

Nous avons sans doute eu un niveau d'implication politique maximale mais il faut retenir que l'industrie automobile est un domaine stratégique en raison du nombre d'emplois concernés et des technologies, facilement transposables aux secteurs militaires.

Si les Occidentaux ont compris l’importance des réseaux relationnels en Russie, il est fort probable que cette notion soit restée abstraite dans leur esprit et qu’ils n’en aient pas

vraiment perçu la portée, laissant les partenaires et les responsables russes intervenir ponctuellement sans véritables directives. Le propriétaire de la société Purfoam, lors du bilan qu'il a dressé du projet, a déclaré que l'entreprise occidentale maîtrisait les aspects techniques (la connaissance des produits, la capacité de production et la capacité à obtenir les autorisations nécessaires) mais qu'elle ne possédait pas la « technologie de la communication » (*технология общения*) nécessaire, que ce soit dans les relations avec le client ou avec d'autres interlocuteurs du marché russe. Il est intéressant de remarquer ici que le partenaire, représentant d'une certaine tradition russe, n'utilise pas le nom importé *коммуникация* (*kommunikatsya*) mais le nom slave *общение*, construit à partir de la racine *общее*, « mettre en commun ». L'utilisation de cette expression met l'accent sur une forme de fusion communautaire, tout en renvoyant à une certaine opposition entre deux univers, celui de l'importation et celui de l'héritage, pour reprendre les termes utilisés par Krylov (2013).

2.1.3. Une frontière entre les affaires et les relations personnelles

De manière générale, on remarque que la majorité des Occidentaux n'a pas essayé d'établir de liens relationnels avec les collègues et les partenaires russes. Les échanges ont été, le plus souvent, limités aux relations d'affaires. Quand on interroge les premiers sur certains aspects plus privés, on se rend compte qu'ils ne possèdent que peu d'informations sur leurs ex-collègues ou partenaires. Il en va de même des Russes qui ont souvent pensé que l'ensemble des personnes liées au projet était de nationalité allemande, simplement parce que le siège de l'entreprise était localisé près de Francfort. Le vice-président marketing (VP marketing) a lui-même reconnu que les relations avec les partenaires auraient dû être plus développées.

VP marketing (Iw02)

- *Quel était le niveau de relations avec le premier partenaire ? C'était seulement business ?*

- *Oui que business, ce qui n'est pas bon je crois. Il faut normalement aller plus loin. C'est très important [en Russie]. Et ça on l'a pas traité convenablement.*

Comme mentionné dans le paragraphe sur la culture organisationnelle, l'effet de la « culture du process » de l'entreprise occidentale (1.5.3 page 279) a sans doute porté ses membres à négliger la mise en place de relations plus poussées avec leurs divers partenaires ou collaborateurs russes, par manque d'intérêt ou de conviction. En ce faisant, ils semblent être allés à contre courant de ce qui était nécessaire puisque la littérature insiste sur l'importance d'approfondir les relations personnelles avec les Russes lorsque l'on souhaite faire des affaires avec eux (Butler et Purchase, 2004).

L'analyse du cas nous montre quelques exceptions comme, par exemple, les deux personnes chargées du transfert de technologie. S'ils n'ont pas gardé de contacts avec leurs collègues russes, ils ont insisté sur l'importance de créer un certain niveau de proximité avec les personnes avec qui ils travaillaient, mêmes s'ils ne pouvaient communiquer de manière orale puisqu'ils n'utilisaient pas de langue commune.

Responsable process (Iw01)

...They could change their minds eventually. But it definitely took some time and it would never have happened if I did not have a relationship built up. It took some time.

Dans un autre domaine, l'ancienne contrôleuse de gestion a gardé des contacts réguliers avec la directrice de la filiale russe. S'il s'agit, peut-être, d'un signe de « complicité féminine », il est possible d'établir un lien entre cette proximité et la capacité de l'employée belge à bien comprendre le marché, mieux que beaucoup d'autres personnes de l'équipe projet. Nous trouvons l'exemple d'une personne qui aurait affiné sa capacité d'observation par l'échange et l'écoute des collègues russes.

De la même manière, le directeur du développement est resté en relation avec l'entreprise Purfoam. Parmi l'ensemble des personnes rencontrées, c'est celle qui a été le plus critique et qui a dressé le bilan le plus négatif de l'attitude de Carseat par rapport à ses partenaires. Si cette liberté s'explique par le fait que cette personne est maintenant en retraite, il est possible d'imaginer qu'il a eu l'occasion de discuter avec plusieurs Russes de la façon dont le projet a été mené et de dresser un bilan plus poussé de la situation.

L'importance d'établir des relations personnelles a par ailleurs été confirmée par plusieurs autres interlocuteurs occidentaux, qui considèrent que c'est la seule façon de faire avancer les affaires en Russie.

Directeur commercial – Société AD Plastik

Yes, the private life is very important. If you stick only to the business part of the life you will not make progress.

Parmi les personnes rencontrées lors de la phase exploratoire, le directeur de la filiale française d'Avtovaz a décrit une opposition qui nous a, dans un premier temps étonné, mais qui semble bien décrire une forme de croyance caractéristique du pays : il a indiqué que, s'il n'existait pas de lien relationnel permettant de régler un problème, il fallait mettre en place un financement en faisant intervenir un tiers (un expert, une société de conseil, un ancien fonctionnaire, etc.) ou en donnant un pot de vin.

Directeur russe de la filiale française - Avtovaz

Quand on ne connaît pas les gens personnellement, il faut « payer » à l'extérieur...ou trouver une autre solution couteuse.

Cette phrase est, selon nous, extrêmement intéressante parce qu'elle résume de manière très imagée, un fonctionnement fondamental de la société russe. Le modèle renverrait ainsi automatiquement à un système de « don et contre don » (Alter, 2002 ; Mauss, 1925, 1973) qui permettrait de réguler les excès institutionnels ou les actions injustifiées de certaines parties prenantes. Chaque fois que ce processus ne pourrait pas se mettre en place par manque d'investissement relationnel, il deviendrait indispensable de le remplacer par une intervention d'un tiers qu'il faudrait rémunérer. L'investissement en temps, considéré comme un luxe par certains Occidentaux, permettrait ainsi de réduire le coût des actions nécessaires au succès des projets réalisés sur le territoire de la Russie.

2.1.4. *Quand le relationnel se traduit par l'échange d'avantages*

La gestion d'un réseau relationnel peut se traduire par l'échange d'avantages entre connaissances. Les entretiens fournissent peu d'exemples de cet ordre, sans doute parce que cet aspect a été intégralement géré par les partenaires et par les responsables russes, sans intervention des Occidentaux. Il faut cependant noter une remarque du directeur qualité : son homologue chez le second partenaire était le fils d'un ami d'un des actionnaires, peu intéressé par la fonction.

Directeur qualité (Iw02)

There was a quality there also? A local person?

- Yes there was. But he was very special. He was not very interested by the job. He was only interested by his casino night club.

- Why was it doing this job?

- Because he was the son of a good friend of the owner. He just finished his school. But he was not interested. he realized that with quality, he was not going to make the big money he wanted. So he was looking for something else.

Par ailleurs, lorsqu'elle mentionne le fonctionnement de la société turque où elle travaille maintenant, la responsable RH indique qu'il est habituel de faire quelques cadeaux : *'We will give you tiles and sanitary for some of your projects'*. Sans parler de véritable

corruption, l'échange de cadeaux fait partie du mode de fonctionnement habituel en Russie.¹¹⁴ Il s'agit d'une manière d'approfondir les liens relationnels, en montrant à l'autre qu'on lui est redevable d'avoir consacré du temps à nous aider.

2.1.5. *Pratiques informelles en entreprise*

Le fait d'établir des relations personnelles et de consacrer du temps à échanger avec ses diverses connaissances permet aussi d'avoir accès à des informations sur le fonctionnement réel des organisations russes. C'est une manière d'assurer un contrôle, dans un environnement peu habitué à la transparence des informations. Que ce contrôle soit bienveillant ou pas, cette attitude ne surprend pas les Russes qui peuvent même être étonnés dans le cas où une entreprise ne met pas en place une forme quelconque d'inspection. Dans le cas que nous avons analysé, comme les Occidentaux n'utilisaient pas cette démarche pour récupérer des informations, ils avaient une très faible visibilité des pratiques informelles. Ce fut, par exemple, le cas du recours par Foamaksent à de nombreux Ouzbeks dont les papiers n'étaient pas en règle.

Responsable RH – Filiale Russe (Iw01)

They thought it was a cheap project. But it was rather expensive. I made my calculation according to the legal rules. When I made my calculations, I used only my basic legal knowledge.... If we had done everything legally, prices would have been much higher. After this, we started working on the bases given by the Russian Partner.

La mauvaise connaissance du russe par les employés ouzbeks a pu rendre le transfert technologique plus difficile, tout en mettant le projet en danger en cas de contrôle. Il aurait été important, pour les employés de Carseat, de connaître cette information, non seulement pour avoir une bonne indication des freins éventuels au transfert mais aussi dans le cadre des négociations et des jeux de pouvoir entre partenaires.

Plusieurs responsables rencontrés (groupe de référence) ont mentionné l'importance, pour les étrangers, d'avoir des sources d'informations informelles sur ce qui se passe dans les organisations russes (ou dans les parties de l'organisation prises en charge par des Russes). En l'absence de processus de ce type, il existe un risque important de décalage entre le groupe russe et le groupe étranger qui peut mener à une dilution des actions mises en œuvre, voire à la création d'une organisation parallèle.

¹¹⁴ Nous avons mentionné, dans la partie consacrée à l'organisation des entretiens, que nous avons-nous-mêmes cédé à cette tradition lors de certaines de nos rencontres. Nous avons aussi pu noter la persistance de cette tradition lors d'échanges avec des étudiants russes.

Directeur de la coopération – Renault Avtovaz

C'est pour cela qu'il est important que le Management Groupe ait une bonne vision de ce qui se passe grâce à une bonne intégration. Car on peut avoir un système duel qui se met en place.

2.1.6. Rappel de la littérature sur les réseaux relationnels en Russie

On explique l'importance du relationnel chez les Russes, autant par la croyance partagée que l'être humain est « fondamentalement mauvais » (Woldu, Budhwar et Parkes, 2006, p. 1088), que par un manque de confiance généralisé envers l'autre ¹¹⁵, celui qu'on ne connaît pas. Cette vision amène les individus à s'impliquer modérément dans la construction de relations interindividuelles au sein de la société. En revanche, les Russes sont loyaux par rapport à leur groupe de référence (Oleinik, 2001, p. 244) et ils cherchent généralement à s'acquitter des obligations prises auprès des membres de leurs groupes d'appartenance (Ayçan et al., 2000).

Habités à utiliser le pouvoir social et l'influence informelle (Elenkov, 1997b, p. 101 ; Ledeneva, 2006), les Russes ont recours aux réseaux auxquels ils appartiennent pour contourner les obstacles, pour se positionner ou tout simplement pour s'informer. Le processus relationnel tel qu'il est mis en œuvre dans le monde des affaires russes contemporain est une évolution du système qui s'est créé au sein de la société soviétique pour pallier aux diverses limites de la mise en application de la doctrine communiste. Ce que les Russes appellent *blat* est le résultat de la combinaison d'un sentiment collectif et d'une lutte acharnée pour la survie de l'individu et du groupe dans les situations les plus difficiles. Dans une histoire soviétique, marquée par de nombreuses crises, il était important, pour l'individu, de mettre en place des stratégies de survie pour se maintenir en vie et pour subvenir aux besoins de sa famille ou de son groupe d'appartenance. Le *blat* était à l'origine un échange de faveurs à l'intérieur d'un réseau social, qui permettait d'obtenir les biens et les services qui n'étaient pas facilement accessibles (Ledeneva, 1998). Le développement de cette approche découle à la fois de la méfiance envers l'élite soviétique qui agissait au-dessus des lois, et d'un fort esprit communautaire visant à créer un réseau de personnes en qui faire confiance, avec l'idée que « Ce n'est pas ce que tu possèdes mais qui tu connais qui est important » (Ledeneva, 2006, p. 16).

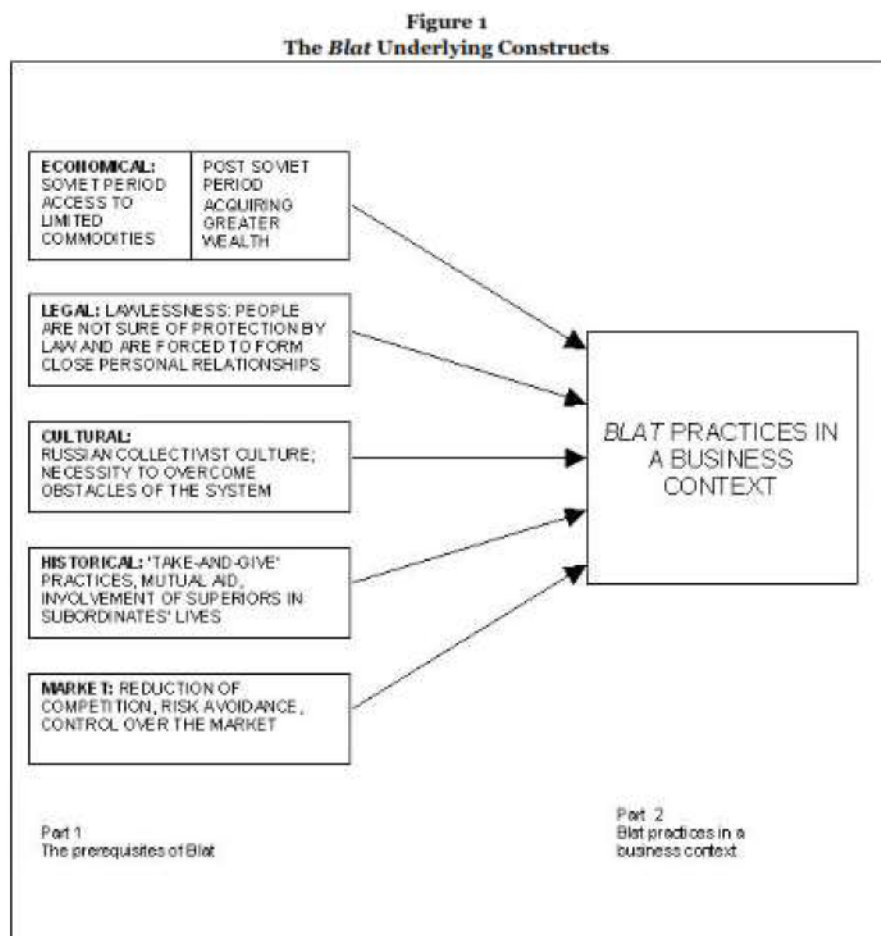
Dans son étude sur la confiance dans les relations entre entreprises russes et occidentales, Ayios (2004, p. 25) résume la situation rencontrée à l'époque soviétique de la manière suivante : « *Mutual trust, in fact, was identified by many as the only basis for effective cooperation, and in turn was the only way to survive.* ». Mode de fonctionnement habituel de

¹¹⁵ Interview de Vladimir Magoun, Directeur de la Haute Ecole d'Economie de Moscou, dans *Russian Beyond the Headlines* du 24 juin 2014 https://fr.rbth.com/ps/2014/06/24/comment_reussir_en_russie_29679

la société, ce système relationnel était appliqué aux entreprises soviétiques qui avaient en leur sein des employés dont la tâche principale était d'établir des relations personnelles avec d'autres organisations dans le but de récupérer divers types d'articles, pour notamment couvrir les cas d'urgence. On trouvait même normal que les dirigeants puissent compter sur leur réseaux relationnels et soient souvent obligés d'enfreindre la loi (Hertz, N., 1997, *Russian business relationships in the wake of reform*, Macmillan Press, p. 11, mentionné par Ayios, 2004).

Si la mise en place d'un réseau relationnel a souvent été considéré fondamental pour travailler sur le marché soviétique (Ledeneva, 2006, 2013), Veiga, Yanousas et Bucholtz (1995) sont même convaincus qu'il est devenu aujourd'hui « plus important que jamais. ». Butler et Purchase (2004) décrivent la manière dont le système s'est développé à l'époque soviétique et comment il fonctionne actuellement. La figure 25, issue de l'article cité plus haut, montre l'évolution de la situation entre la période soviétique et l'époque contemporaine.

Figure 25 – Pratique du 'blat' en contexte d'affaires



Ledeneva (2013) mentionne, par ailleurs, une étude réalisée dans les années 2000 sur l'usage du *blat* dans le domaine privé. Le tableau 33 en retranscrit les résultats. Il faut remarquer que le type d'interventions mentionnées est dans un ordre d'importance inverse à ce qu'il se passait à l'époque soviétique, quand les réseaux relationnels étaient essentiellement mis en œuvre pour récupérer les produits de base, alimentation ou équipement.

Tableau 33 - Résultat d'une étude sur l'usage du 'blat' au quotidien

Combien de fois avez-vous utilisé vos contacts au cours des sept dernières années et dans quel but (plusieurs mentions possibles)		
Santé	Accès à des opérations	15
	Avoir un lit à l'hôpital	6
	Réduction des coûts	4
Problèmes avec la police routière	Immatriculation de véhicules	10
	Immatriculation	8
Travail		12
Éducation	École et collège	7
	Université	5
Justice	Conseil	2
	Aide au tribunal	3
Éviter la conscription		4
Services de tous les jours	Meilleure qualité	3
	Réduction de prix	1
	Réparation à la maison	3
Divers	Billets pour manifestations	2
	Accès à objets divers	1
	Hobby	1
	Alimentation	1

Dans la Russie d'aujourd'hui, c'est la compréhension et la bonne utilisation du '*sistema*' (Ledeneva, 2009), qui permettent aux individus de subsister en utilisant au mieux leur réseau. Une récente analyse de contenu (Oleinik, 2008, p. 69) montre que les trois termes les plus couramment utilisés par les membres de l'élite russe sont '*sistema*', *business* et argent. (Ledeneva, 2009). Il est intéressant de noter que ces résultats rejoignent la fréquence d'occurrence de mots observée dans les entretiens des acteurs russes du cas analysé : le terme « business » arrive en deuxième position, suivi par « argent / money ». Une étude contextuelle nous amène d'ailleurs à considérer l'argent comme une sorte d'outil permettant de résoudre les problèmes de survie.

Le directeur de la filiale russe d'Avtovaz, sociologue de formation, a insisté sur le problème de la rarefaction de l'argent dans la société russe moderne, en faisant référence à la

pyramide de Maslow. Selon lui, la société de son pays n'a pas encore dépassé les deux premiers degrés, les besoins fondamentaux et les besoins de sécurité. La survie dans un pays difficile passerait par la recherche effrénée d'argent, perçu comme moyen de survivance essentiel.

Directeur russe de la filiale française – Avtovaz

Exemple, il y a 60 à 70 ans en Occident, il était important de servir de bons salaires et de bons bonus et maintenant, c'est l'ère de la motivation plus sociale. En Russie, ça fait 20 qu'on a de vrais problèmes d'argent. Les DRH essaient d'appliquer de la motivation par le social alors que les gens ont besoin d'argent. Maslow dit que sa pyramide ne marche quand on a tout. Le concept marche encore très bien en Russie qui n'est qu'au début du chemin. Les Européens sont loin devant. Ils n'ont plus besoin de monnaie, plus autant que ça. Si personne ne développe de motivation par la monnaie [en Russie], ce ne peut pas être efficace.

2.2. La temporalité

2.2.1. Des perceptions opposées

Les entretiens montrent que de nombreux malentendus sont issus de visions ou d'approches différentes du temps. Face à des Occidentaux qui défendaient l'idée que le marché automobile exige une grande constance, les Russes se sont distingués par des réactions rapides et brutales, par des changements d'idées fortuites ou par l'abandon précipité de certains projets, comme lorsque Purfoam s'est retiré du programme, quand Foamaksent a lancé une action de blocage pour amener le constructeur à augmenter ses prix, ou encore, lorsque ce partenaire s'est tourné vers une nouvelle activité « sans regret apparent ».

Contrôleuse de gestion (Iw01)

Nous avons été choqués par leur réaction à la fin. Ils nous ont proposés d'acheter la ligne à un prix exorbitant alors qu'elle n'était pour nous d'aucune utilité. Et, ils ont complètement changé d'activité comme si rien n'était !

En fait, la négociation du premier contrat a été faite pour nous faire plaisir. Pour eux, il fallait démarrer pour voir. Il y a une attitude du type « Il faut gagner tout de suite » ... Ils refusaient l'idée qu'il fallait investir car ils voulaient voir un profit tout de suite.

Les Occidentaux ont perçu cette grande réactivité comme le signe d'une instabilité ou d'une impatience quasi maladive, qui s'opposait à la croyance dominante chez les responsables de la co-entreprise, que chaque problème peut être réglé si l'on sait attendre.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

- Do you think that with more time you would have managed to convince [the customer] to accept a higher price?

- Well, we would have certainly found a compromise... We could have overcome the time. I am sure. When they would have had more patience.

La différence de perception du temps a culminé lors de la tentative d'achat de l'atelier de la société Foamaksent, lorsque les Occidentaux n'acceptaient pas l'idée que le terrain ne puisse pas leur appartenir de manière définitive, mais qu'ils n'auraient le droit que de le louer pour une période de cent ans.

Directrice de la filiale russe (Iw01)

[Carseat] said that to purchase land in Russia it is quite difficult. Normally it is for rent. And this was quite difficult... What does it mean "rent"? Because it is not possible to buy land in Russia to build a plant. You can rent it for example 100 years...because actually foreign companies and Russian companies have different scales. Because for foreign companies 100 years is almost nothing. It is a piece of history. For Russians, we think often in a scale to survive and for tomorrow. Even thirty years is a lot for Russian companies!

En réalité, tout au long de leur intervention en Russie, les Occidentaux ont été convaincus qu'il fallait imposer un système fondé sur un processus de décision lent et complexe, conduisant à une stratégie durable. C'était pour eux un aspect incontournable du transfert de processus. La contrôleuse de gestion a confirmé ce décalage lorsqu'elle a déclaré que les Russes ne comprenaient pas le fonctionnement de l'industrie automobile fondé sur « *des contrats de longue durée et des accords internationaux* ».

Plusieurs autres interlocuteurs occidentaux, dans d'autres entreprises, ont insisté sur le décalage qui existe, encore aujourd'hui, entre Russes et Occidentaux sur la manière de se projeter dans le futur. Selon eux, les Russes restent intéressés par le très court terme, pas plus loin que l'horizon d'une année. Ils sont perçus comme étant capable d'établir si nécessaire des plans à long terme très précis, mais dans une démarche bureaucratique très éloignée de la réalité. Cette situation est, selon nos interlocuteurs, la conséquence de l'histoire du pays, caractérisée par une succession ininterrompue de crises diverses et variées qui remet en cause les projets les moins ambitieux. Parmi les acteurs du cas, nous retrouvons de manière indirecte, un exemple de cette immédiateté dans l'évolution de la carrière de la responsable RH. Après être passée par Carseat et Foamaksent, elle était très heureuse de travailler dans une entreprise turque très dynamique lorsque nous l'avons interviewée. Sa situation a cependant brusquement été bousculée, à la suite des problèmes géopolitiques qui ont perturbé les relations entre la Turquie et la Russie, puisque l'entreprise qui l'employait a été obligée de quitter le pays. En l'espace de cinq années, différents problèmes externes l'ont amenée à travailler pour 4 entreprises différentes.

Directeur coopération – Renault / Avtovaz

L'autre problème, qui a désarmés les gens, est lié au rapport au temps. Les Français et les Russes n'ont pas le même fonctionnement. Autant le Russe sait se projeter à 2023 ou à la semaine d'après mais réfléchir à 2 ou 3 ans, cela ne l'intéresse pas... Donc [entre Français et Russes], on n'est jamais sur les mêmes phases. C'est donc très dur. C'était très dur de tenir des plannings consolidés sur lesquels on est d'accord, mais surtout qu'ils soient tenus. Ça dans le domaine industrie, pour nous, c'est fondamental !

Disons que pour les Russes, prévoir un planning industriel en listant les actions dans le temps... c'était difficile. On a l'impression qu'ils se disent "l'important, c'est ce qu'il se passe demain. On va déjà faire en sorte que cela se passe. Dans deux ou trois ans, il se passera tellement de choses que cela ne nous intéresse pas..." Par contre la grande perspective d'avenir, là oui ça nous branche. C'est le Gostplan !

Directeur de filiale – Faurecia Russie

...typiquement, ce qui différencie beaucoup les Russes des Européens, des Occidentaux — et ce qui est probablement la caractéristique la plus difficile à appréhender pour nous —, c'est qu'ils ont une vision extrêmement à court terme...Ils sont capables de faire des plans à 20 ans pour lancer une station spatiale, mais, dans le business, ils ont une vision à 12 mois, pas plus. Tout ce qu'ils peuvent avoir dans les 12 mois, ils le prennent, et le reste, il le « balance ».

L'histoire est derrière eux, la situation économique également : ils ont vécu trois crises, cela fait trois ou quatre fois que la classe moyenne est plus ou moins détruite puis se reconstruit...Quand on emploie des gens dans nos entreprises, c'est très difficile de leur vendre un plan de carrière. Ils n'y croient pas. Ce qu'ils veulent savoir, c'est ce qu'ils feront l'année prochaine.

...parce que le business plan avait peu d'importance. Il y avait deux choses qui étaient importantes pour eux : qu'allait-on gagner cette année et qui contrôle l'argent ?

2.2.2. *Subsister dans la durée*

Nous retrouvons, dans ce paragraphe, le même problème de « subsistance » que ce que nous avons mentionné dans le paragraphe précédent. Plutôt que de planifier à l'avance, les Russes, même ceux employés par Carseat, privilégiaient la réactivité, une qualité nécessaire pour s'adapter à un environnement incertain, marqué par des changements rapides et inattendus.

Directrice de la filiale Russe (Iw01)

Since 1917, I would say, we started to shut up. We did a lot of things but I would say most key things were destroyed in our brain... After revolution, everything is common...And everybody is trying to put everything aside because nobody is aware, is sure. Nobody is sure about tomorrow. We need to survive today. And this is why nobody is prepared like [Carseat] to invest in a long term project.

Plusieurs chercheurs (Grachev, 2009, p. 6 ; Veiga, Yanousas et Bucholtz, 1995, p. 22) ont insisté sur l'effet de cet « horizon temporel réduit » sur le fonctionnement des Russes. Ce contexte très spécifique aurait conduit les Russes à développer une capacité à « se débrouiller », une qualité qui les pousserait à s'intéresser aux idées inédites (Elenkov, 1997) et à « tester de nouvelles manières de faire les choses » (Veiga, Yanousas et Bucholtz, 1995, p. 22). Face à un environnement que l'on ne peut anticiper, le manager russe se trouve souvent confronté à un choix limité : il peut « rester paralysé par cette incertitude ou [bien] inventer de nouvelles règles, ses propres règles » (Veiga, Yanousas et Bucholtz, 1995, p. 23). C'est cette logique qui explique pourquoi l'entreprise Foamaksent, comme d'ailleurs le concurrent local Altex, avaient devancé l'évolution du marché en achetant chacun une ligne d'équipements d'occasion en Europe occidentale et en la rapatriant en Russie, avant d'avoir la moindre idée de débouchés possibles.

Directrice de la filiale russe (Iw01)

.. people purchased this line because they wanted to start this business and they saw this line. They purchased it for a good price. A line which was in the UK. They took into consideration the idea that the automotive market was growing in Russia. They thought in the next day the market would be at their door and they thought "Hey guy, right here!"

Une telle approche, difficilement imaginable chez nous, semble être assez commune en Russie. Et contre toute attente, les entretiens nous montrent que, dans les deux cas mentionnés, cette stratégie a fonctionné : c'est chaque fois le « marché » qui est allé en direction de ces sociétés russes plutôt que l'inverse. Dans les deux cas, en effet, des clients ou des partenaires se sont tournés vers chacune de ces sociétés pour utiliser les équipements disponibles.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

In Russia we have seen that several times that people who had money were buying equipment from Western Europe without a real business plan behind. We have the equipment, the same equipment as they have in the West. Then we will see afterwards what we will do.

Directeur du développement (Iw01)

C'est un gars qui fonctionnait « à la russe ». On a compris un peu plus tard, ce que c'était fonctionner à la russe. Nous Européens, on prend un marché et lorsque l'on a pris un marché on investit. Eux, ils achètent des trucs, généralement sur un marché d'occase. Lorsqu'il y a une ligne qui ferme, ils vont acheter le matériel. Ils le stockent dans un coin et au fur et à mesure que le marché arrive, ils montent leurs équipements.

VP marketing (Iw01)

C'est toujours étonnant de voir la vision « court terme » de certains Russes. Ils avaient acheté une ligne d'occasion sans avoir des commandes et ils ont tout fait pour avoir des applications. Plus tard, ils ont trouvé d'autres applications plus rentables. Je ne pense pas que des industriels européens auraient réagi comme cela. Il y a une approche un peu « joueur de bridge ».

Parier sur une nouvelle idée, sur un nouveau produit, devient ainsi une manière d'éviter de faire face à une évolution qu'on ne peut prédire, tout en luttant contre l'incertitude. Lorsque les conditions ne permettent pas de se projeter, de suivre une approche structurée, il devient alors possible de faire appel à son intuition (Dane et Pratt, 2007). Il s'agit de se mettre en route pour éviter de devoir subir les événements. Ainsi, « inventer de nouvelles règles » devient une démarche proactive qui peut conduire à des changements plus ou moins radicaux, mais qui peut aussi entraîner une prise de risque plus importante qu'on ne l'aurait imaginé.

Par ailleurs, lorsque l'incertitude sur le futur met l'individu en péril, son action, quelle qu'elle soit, devient nécessaire à sa survie. Les termes « survie » et « survivance » font d'ailleurs partie des noms les plus fréquemment associés aux partenaires ou à la Russie par les

Russes que nous avons interrogés. Dans la nouvelle société capitaliste russe où l'aide de l'État est inexistante, la survie est automatiquement liée au fait de faire des profits. Sans la moindre certitude sur l'évolution de l'environnement, les profits à court terme deviennent prioritaires, créant un nouveau malentendu entre Russes et Occidentaux. C'est ainsi que le besoin de survie du partenaire s'est transformé en un désir de maximiser les profits dans le temps le plus court possible. Il n'est pas certain que les Occidentaux aient bien compris les raisons qui ont amené leurs partenaires russes à réagir de manière aussi brutale. Par contre, ils ont très vite généralisé cette attitude, créant de véritables préjugés sur les Russes, présentés comme étant incapables de tenir leurs engagements.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

Because working with Russian business people is not so easy. They have another understanding. They want to have immediate results. They are not so patient about mid-term and long term issues. They want to have fast money and quick results and that is for automotive a bit difficult.

Dans ce contexte générateur de stress, l'impossibilité de rentabiliser un projet rapidement peut tout d'abord entraîner un désaccord entre partenaires. Les Russes, malgré un désir instinctif d'aider les personnes qu'ils connaissent, peuvent ainsi être amenés à ne plus se conformer aux normes ou aux traditions et de ne plus répondre à leur besoin latent de sécurité et d'harmonie sociale (Alexashin et Blenkinsopp, 2005, p. 438). Dans le cas analysé, les actionnaires de Foamaksent ont fini par rejeter les normes de l'industrie automobile, suite à une incompréhension de l'approche des Occidentaux. Cette grille de lecture pourrait nous amener à penser que le décalage a été créé par l'incapacité des Occidentaux à rassurer leurs partenaires russes, lorsque ceux-ci commençaient à se poser des questions de survie.

Cette tendance chez les Russes, de «s'adapter à l'environnement plutôt que de le transformer» (Michailova, 2000) tend à maximiser chez eux l'inquiétude sur le futur et à rendre les dirigeants nerveux, émotionnels et agressifs (Bollinger, 1994). L'incertitude amène le partenaire à prendre des risques importants en faisant un changement d'orientation radical, tout en ne se préoccupant pas du fait qu'il perdra le retour éventuel de l'investissement réalisé dans une nouvelle activité. L'entreprise partenaire, malgré la tentative d'acquisition d'une nouvelle technologie, préfère poursuivre richesse et pouvoir, plutôt que de persister dans la voie de l'innovation et de la créativité (Magun et Rudnev, 2010).

2.2.3. Une réaction au contexte, plus qu'une attitude habituelle

Cette réactivité russe explique en grande partie le *turn-over* important qui caractérise les entreprises locales. Gimpelson et Kapeliushnikov (2011, p. 39) attestent que le pays connaît un

niveau élevé de *turn-over* depuis la chute de l'URSS. Cependant, ils préfèrent expliquer cette situation par l'incertitude du marché et par la fluctuation des politiques d'entreprise, plutôt que par un quelconque déterminisme culturel. Nous émettons l'idée que les comportements que le cas a révélés, auraient été principalement dictés par l'instabilité du contexte et qu'ils ne constitueraient pas une attitude naturelle. À côté de nombreux exemples de manque de continuité, il existe en effet des Russes qui sont capables de se projeter dans le futur et de rester motivés par certains projets. Nous mentionnerons, par exemple, le cas de l'équipe commerciale de la division automobile de BASF Russie, qui n'a pratiquement pas évolué au cours des 20 dernières années. Le dirigeant de BASF qui nous décrit cette situation, nous a, par ailleurs, rappelé que le système soviétique était caractérisé par une très grande continuité professionnelle, avec le plus souvent, une fonction qui vous était dévolue très tôt et que vous gardiez jusqu'à l'âge de la retraite.

Directeur des ventes peinture carrosserie – BASF Coatings Russie

J'ai commencé [dans la société en 1998]. Les cinq [personnes] du début qui sont arrivées avant moi, sont toujours là, sauf une qui est partie en retraite... Le salaire, pour rester, n'est pas le point le plus important. Il y a des sociétés où même pour trois fois plus de salaire, je n'irais jamais. Quand on n'a pas de problème, dès que l'atmosphère est bonne, on ne part pas...Le climat doit être amical. Pour l'anniversaire, manger un gâteau ensemble, c'est normal, c'est indispensable. Je dois avoir des responsabilités claires avec des étapes bien décrites, bien claires.

La thématique de temporalité est réapparue dans les entretiens de manière tout à fait inattendue. Le propriétaire de la société Purfoam a, en effet, dressé un bilan négatif de l'attitude de l'équipe de Carseat, regrettant son manque de continuité. Dans un retournement de situation surprenant, ce responsable russe a ainsi reproché aux Occidentaux des comportements qui correspondent exactement à ceux que ces derniers avaient tendance à associer automatiquement aux Russes !

PDG - Premier partenaire (Iw01)

Il fallait soit continuer jusqu'au bout, soit abandonner le projet tout de suite. Il faut suivre les décisions que l'on prend [ensemble]. On ne peut pas changer d'avis à mi-chemin ! [Carseat] a fini par quitter la Russie.

On a eu un autre projet comme avec Proseat, sur les plafonds pour Volkswagen. Ce projet n'a pas eu de succès au début, mais maintenant il avance. Ces partenaires ont pu être patients et après 2 ans ça va mieux.

Cette perception contradictoire nous amène à jeter un nouveau regard sur l'analyse simplificatrice des acteurs occidentaux. Les questions qui se posent sont de plusieurs ordres.

Qu'est-ce qui a fait que le partenaire a subitement décidé de mettre fin au projet ? Comment se fait-il que la directrice de la filiale russe, qui a cherché à les faire changer d'avis, n'y soit pas arrivé ? Est-ce qu'un autre comportement des Occidentaux auraient pu les rassurer ? Comment aurait-il fallu faire ?

2.3. Contrôler l'incertitude

2.3.1. Des méthodes différentes pour se rassurer

L'observation du fonctionnement de Carseat nous a montré l'importance de l'écrit et de la formalisation des processus de décision. Chaque action stratégique a donné lieu à la réalisation préalable d'un dossier, qui a été présenté au comité de direction, discuté et voté. C'est le système qui fut appliqué pour le projet russe. Le fait que l'équipe projet ait, lors de la phase préparatoire, utilisé des chiffres inexacts pour le *Business Plan*, ne semble pas avoir eu de conséquence majeure, comme si c'était le rituel qui importait plus que le contenu.

Au-delà de l'entreprise Carseat, nous retrouvons la même approche au sein du secteur automobile, caractérisé par l'importance de certains documents de suivi (cahiers des charges, processus qualité, contrats) et de l'utilisation d'informations claires, faciles à cerner (dates, horaires, titre de propriété), etc... C'est la maîtrise de l'ensemble de ces éléments qui rassure les Occidentaux. Les entretiens nous montrent plusieurs situations au cours desquelles le non respect de ces normes par les Russes, a créé chez leurs partenaires européens, un niveau élevé d'incertitude.

Contrôleur de gestion (Iw01)

En plus comme cela arrive souvent en Russie, la due diligence montrait que le terrain n'était pas à eux mais à l'État. Il y avait trop d'incertitudes.

Il y avait une incompréhension totale du monde de l'automobile, fondé sur des contrats de longue durée et des accords internationaux. Le fonctionnement russe était totalement contradictoire avec cette approche. Lorsque l'on essayait de leur expliquer, ils ne nous croyaient pas !

VP marketing (Iw01)

Alors tu rentres à Moscou, et tu n'as aucune garantie si ça va prendre 1 heure, 5 heures ou une journée pour traverser Moscou. Parce que tu ne sais jamais ce qu'il se passe car c'est vraiment le bordel !

Si les Occidentaux attendaient des preuves concrètes (écrites) de la capacité des Russes à mieux s'organiser dans le temps, l'analyse montrent que ces derniers n'avaient pas la même perception de l'importance des informations et des documents écrits. La contrôleur de gestion a notamment mentionné la difficulté de négocier un contrat avec les actionnaires de l'entreprise Foamaksent. Si au moment des négociations, les Russes « ont joué le jeu » en accordant une grande importance à la définition d'un document acceptable, le contrat a très vite perdu sa valeur, au moment où les thématiques financières sont devenues plus concrètes. Au vu du peu

de cas accordé au contenu de ce contrat, la contrôleuse de gestion a conclu que les documents écrits n'étaient pas importants, et qu'ils n'avaient aucune valeur pour les responsables russes. L'explication tient sans doute au fait que les Russes utilisent d'autres comportements pour se rassurer, comme nous l'avons vu dans le paragraphe sur la temporalité. Le contrat, document écrit et figé, ne peut les apaiser. Et l'évocation de valeurs monétaires éveille des réactions défensives de survie qui peuvent les amener à remettre en cause ce qui avait été précédemment défini.

Contrôleuse de gestion (Iw01)

Cependant, le plus étonnant pour moi a été le temps que l'on a passé à discuter sur le contrat. Cela a été très dur, notamment parce qu'il était clair que pour les Russes cela n'avait aucune valeur.... En fait, la négociation du premier contrat a été faire pour nous faire plaisir. Pour eux, il fallait démarrer pour voir.

Étant donné que les Russes accordent beaucoup d'importance aux informations informelles provenant de leurs réseaux ou de leurs contacts, ils ont certainement accumulé beaucoup de données qu'ils n'ont pas toujours été capables de vérifier en l'absence d'échanges réguliers avec leurs partenaires occidentaux. Quand les doutes et les incertitudes sont devenus trop difficiles à gérer d'un point de vue psychologique, quand le contexte s'est fait trop incertain, la tendance naturelle a sans doute été de déplacer le problème vers un horizon qui semblait plus prometteur. Nous pouvons imaginer que les Occidentaux, en l'absence de relations suivies, n'ont pas identifié de signaux annonciateurs. Ils ont perçu les changements d'orientation des Russes comme autant de décrochages inattendus par rapport à ce qui avait été prévu, des réactions qu'ils ont même reçues comme étant d'une extrême brutalité.

2.3.2. A la base un problème de survie

L'idée de survie a déjà été mentionnée dans les paragraphes précédents. Le langage des Russes comporte de nombreuses références à la nécessité de subsister dans un univers changeant et difficile. Cela devient d'ailleurs une justification chaque fois qu'il y a écart par rapport à ce qui avait été prévu, ou même ce qui avait été promis. On retrouve, de plus, une sorte de distinction théorique entre le monde « institutionnel » qui ne serait pas menacé (les grands groupes, les ministères, les entreprises nationalisées) et l'univers des entrepreneurs qui utilisent leur propre argent. L'argent devient, d'une certaine façon, la clé de référence de ce qui est faisable ou pas, des engagements qui peuvent être maintenus ou non.

| Actionnaire - Second partenaire (Iw01)

We were not prepared; the market was not prepared. Actually to continue in the complexity of different risks. You should take into account our private company. We used our own money. And it was clear that we need[ed] to make a decision. There were a lot of effort done... We understood that there was no future and we needed to take a decision to stop the process because it was our own money, just to save it and not to lose it we needed to make a decision.... And finally, in front of the wall, we were not able to proceed as before any more.

Directrice de la filiale russe (Iw02)

Of course nobody [from the first importer] would have told me "We will not support". But it was clear that there was no reason to support because if they stepped in [in the Saint-Petersbourg plant], it could bring them to spend a lot of money.

2.3.3. *Un niveau identique d'inquiétude face à l'incertitude*

Lors de la définition de son modèle d'analyse des valeurs nationales, Hofstede a retenu la dimension ' *uncertainty avoidance* ' qui traduit " *the extent to which the members of a culture feel threatened by uncertain or unknown situations.* " et qui provoque divers types de réactions destinées à réduire le niveau d'inquiétude ou à minimiser l'effet de l'imprévu. Parmi les procédés les plus couramment utilisés par les sociétés, on trouve les diverses lois et règles devant stabiliser l'environnement, mais aussi un certain nombre de rituels destinés à se préparer ou à rendre cette incertitude acceptable.

Il est intéressant de remarquer que les pays au centre du projet, la Russie et la Belgique, ont des niveaux très proches sur l'échelle de Hofstede : 95 pour la Russie, contre 94 pour la Belgique ¹¹⁶. Ce pays est d'ailleurs considérée en Europe comme un des lieux les plus hostiles au changement (Boroş, 2014 ; Morrison, 2006, p. 38-45), un sentiment que l'on retrouve dans le proverbe flamand « *Bezint eer ge begint* » (Réfléchis bien avant de commencer). Pour réduire le niveau d'incertitude ressenti, les Belges ont tendance à planifier de façon très précises leurs actions et à recourir à des experts qui les aident à prévoir ce qui risque de se passer¹¹⁷. Le processus de préparation doit être le plus neutre possible, capable de tenir compte des opinions de chacun. Tout changement qui n'a pas été préparé peut provoquer un niveau de stress très élevé (House et al., 2004).

De l'autre côté, avec un degré similaire de « contrôle de l'incertitude », les Russes ont tendance à accumuler des informations informelles sur le contexte et à privilégier la coopération avec des personnes connues¹¹⁸. Les solutions peuvent aussi passer par l'imposition autocratique

¹¹⁶ <https://geert-hofstede.com>

¹¹⁷ <https://geert-hofstede.com/belgium.html>

¹¹⁸ <https://geert-hofstede.com/russia.html>

d'un certain nombre d'actions à mener (House et al., 2004). Les documents issus de la littérature interculturelles que nous avons consultés, ne mentionnent cependant pas la forme de réactivité que nous avons rencontrée dans le cas Carseat.

L'ensemble des approches habituelles des Belges se distinguent de manière importante des comportements des Russes. Dans le cas étudié, à partir d'un niveau équivalent d'inquiétude face à l'incertitude, nous avons des réactions parallèles. D'un côté, la tendance des Belges à théoriser et à ne pas sembler se préoccuper des problèmes concrets, a pu fortement inquiéter les Russes. De la même manière, la succession d'actions intempestives de ces derniers, a pu accroître l'inquiétude des interlocuteurs belges qui les ont parfois même perçus comme une agression.

2.4. Les relations hiérarchiques

2.4.1. *Un management paternaliste et autocratique*

Étant donné le type de configuration choisie, le projet a produit beaucoup moins d'exemples de relations managériales entre Occidentaux et Russes que si l'on avait créé une filiale ou une co-entreprise. Les entretiens comprennent pourtant de nombreux exemples de décalages qui illustrent des conceptions très différentes de la hiérarchie.

L'histoire difficile de la Russie est sans doute à l'origine d'un certain type d'attitude attentiste que l'on retrouve dans de nombreuses situations. Face à une personne qu'ils ne connaissent pas, les individus sont souvent sur leur garde. Pour se rassurer, ils recherchent assez facilement la protection de personnes qui possèdent un certain niveau de pouvoir (Magun et Rudnev, 2010, p. 50). Dans un environnement de travail, cette attitude crée des relations que l'on pourrait définir comme « paternalistes » avec, d'un côté, un patron qui concentre un pouvoir important et, de l'autre, des subordonnés qui attendent un cadrage très précis de leurs actions.

Responsible process (Iw01)

Something typical, maybe not typical but what I was expecting for many companies in Russia, people would only do things if the big boss is telling them to do them. Especially when we had meeting coming in... one of the surprise with these guys was that they were waiting to know what the big bosses were saying.

Dans les divers exemples qu'il a pu observer, le responsable process a été marqué par l'importance du rôle du « patron ». Au quotidien, ce système se traduit par une forme d'interdépendance. S'il y a bien un ascendant important du manager sur ses subordonnés, on retrouve chez ces derniers une sorte de passivité qui peut se transformer en un véritable refus de prendre des responsabilités (Aycan et al., 2000, p. 196-206). Dans le cadre de cette relation de dépendance, l'employé « délègue » la responsabilité des décisions au supérieur qui est sensé « savoir » ce qu'il faut faire (Temnitskii, 2006). Cette relation paternaliste s'organise autour de trois types de comportements différents de la part du manager. Celui-ci doit d'abord **être très explicite** dans la supervision des employés.

Responsible RH – Filiale russe (Iw01)

[You need] to train people, to explain them. To tell everyday how it should go...

Lors des entretiens exploratoires, un responsable commercial russe qui travaillait dans une entreprise allemande a donné une définition tout à fait intéressante de l'autonomie

professionnelle qui passe, selon lui, par la transparence, mais surtout par des informations précises de la part de la hiérarchie sur les diverses étapes à suivre. La déclaration que nous rapportée ci-dessous constitue une illustration intéressante du fait que les mots n'ont pas de signification absolue et qu'ils doivent être reliés à l'univers de sens du groupe d'appartenance.

Directeur des ventes en peinture carrosserie – BASF Coatings Russie

Ce qui me plaît dans l'entreprise allemande [où je travaille], c'est le fait d'être autonome et d'avoir des responsabilités. La responsabilité, c'est par exemple : l'entreprise me donne une responsabilité claire, par exemple pour le marché 'refinish'. Et à partir de là, il y a des étapes, bien décrites. Bien claires. Tout doit être transparent. Les gens doivent me montrer. On doit bien savoir qui fait quoi et pourquoi, et s'y tenir. Je fais quoi ? Qu'est-ce qu'on attend de moi ?

Par ailleurs, il est important pour le manager d'**assurer des contrôles réguliers**, toujours bien reçus par les subordonnés.

Responsables RH – Filiale russe (Iw01)

To make analytical work, to check expenses. Where the expenses go, how much we spend for salary, how much we spend for overtime...

Et enfin, il est important pour le « patron » **d'être à l'écoute de ses employés** car ces derniers attendent de ce dernier qu'il puisse les guider, les protéger et s'occuper de leur bien-être, en échange de leur loyauté et de leur déférence (Aycan et al., 2000, p. 206).

Directeur qualité (Iw02)

Well. You have to change completely your management style, which needs to be more demanding and imposing. It is very important to gain the respect. For example, you should spend some time to tell them how good they are. Here the fact of sharing Belgian beer with them can help. You also have to tell them every time that they are doing something well, the right way. We also showed the people that we were taking care of their safety. It was very difficult to get them to use safety shoes and working clothes... but we made it. It took a while but it was appreciated...

De plus, si les responsables occidentaux ont été étonnés par une forme de management très éloignée de ce qui existait au sein de Carseat, ils ont surtout été indignés par un certain niveau **d'agressivité** qui semblait faire partie des attributs du chef. Un peu comme dans l'image traditionnelle du père, les employés russes attendent souvent du supérieur hiérarchique, non seulement qu'il les guide, mais qu'il puisse aussi les punir.

Directeur qualité (Iw01)

Well, I realized that I had to shout at people ... and it worked. Actually, I always tried to have a private discussion before. Then I found myself shouting in front of the whole group. It was for example useful to convince the people to come to our morning meeting, like "If you are not here, do not come any longer..." For the Russians, it is important to show that you are the boss. It is a way to be appreciated.

Directeur qualité (Iw02)

[When I had a problem and complained about someone], most of the time you heard the guy two levels down. [The President] called the people and shouted... even if I would identify it as unacceptable.

Nous retrouvons un exemple de décalage de la perception du rapport hiérarchique dans la manière dont la directrice de la filiale a rapporté le moment où elle a informé le directeur du développement des résultats de son examen de la situation de Saint-Pétersbourg. Son analyse concluait qu'il serait impossible d'installer le moindre équipement provenant d'un site européen. Elle avait conscience, à ce moment, d'être allée à l'encontre d'un « élément clé » de la stratégie de l'entreprise, qui correspondait, en outre, à une demande spécifique du président du groupe belge. C'est sans doute ce qui l'a poussée à déclarer « être convaincue d'avoir mis en jeu sa carrière ». Au cours des deux entretiens, elle a décrit cet événement en des termes dramatiques alors que son directeur de l'époque a confirmé ne jamais avoir perçu l'aspect critique de la situation. S'il avait été déçu de découvrir cette information, il n'a jamais pensé que son employée avait outrepassé ses responsabilités.

Directrice de la filiale russe (Iw02)

We sat on the table and I told him "You could fire me but... I tell you, you do not like it, I can see. I tell you how it looks like. There is a pro. There is a con. How do you think Andrey will proceed?"

Because actually, I am responsible here for Russia to do my best. I see my boss does not want to believe what I am talking about. And this will influence the results of the job I will do for the Company. This is the reality "You like it or you don't like it". I remember the Conference Call. I knew his reaction because ... I know his reaction. He was disappointed about the information, he was disappointed with me because he closed the plan and they did not know what to do.

Les chercheurs (Bollinger, 1994, p. 50) confirment la tendance, en Russie, à utiliser un style autocratique à forte tendance agressive, qui semble faire partie des attributs associés à la fonction managériale : si c'est pour le supérieur hiérarchique une manière de défendre son statut de manager, c'est aussi une façon d'acquérir une certaine crédibilité en adoptant l'attitude que

l'on associe habituellement à la fonction. Tout un chacun, qui connaît l'histoire russe, fera un lien direct avec les modèles autocratiques dont la société russe et soviétique abonde, en partant d'Ivan le Terrible pour aboutir au Président Poutine.

2.4.2. *Un management qui bloque les initiatives*

Cette forme de management induit une attitude passive du subordonné qui ne souhaite pas prendre d'initiative, de peur d'être contredit par son manager, ou même, pour éviter de l'offenser. Cette situation bloque souvent l'évolution des projets, en l'absence du supérieur hiérarchique. Au tout début des relations avec le premier partenaire, l'équipe projet avait instauré un certain nombre d'équipes transverses multiculturelles. La direction occidentale s'était vite rendu compte que ces équipes ne fonctionnaient pas pour plusieurs raisons : les fonctions ne correspondaient pas forcément entre le côté russe et la partie occidentale, le turnover important des personnes concernées nuisait à une certaine continuité, et il était impossible, pour les participants russes, de prendre des décisions en l'absence du manager.

Directeur du développement (Iw01)

L'organisation est séquencée on va dire. Dans une entreprise russe, il y a un chef et tous les autres. Bien-sûr quand nous sommes arrivés, on a dit "On va faire un organigramme et dans chaque case, on va mettre un [de chez nous] et un [de l'équipe partenaire]. Comme cela, chacun aura son alter ego préservé, pour faciliter le fonctionnement. Mais, on n'a jamais pu faire cela. Ils mettaient une personne dans la case, la semaine d'après cela n'était plus le même qui y était. Et chaque fois que l'on voulait prendre une décision, modifier quelque chose, et même des choses basiques dans l'atelier, c'était avec Valery qu'il fallait discuter. Et c'est lui qui disait, il faut faire cela. En fin de compte on s'aperçoit que chez [Purfoam] avec Kaminski, c'était pareil. Il y a un chef et tout le reste....

Les Occidentaux ont eu tendance à voir cette différence de perception de la hiérarchie comme une contrainte qui compliquait, encore une fois, le fonctionnement quotidien, tout en absorbant trop de temps. Selon le directeur de la filiale Faurecia, cette attitude n'enlève rien à la compétence des individus : même si ceux-ci sont capables de prendre, en toutes circonstances des décisions sensées, dans la plupart des cas, ils n'osent pas à le faire dans un système conventionnel.

Directeur de filiale – Faurecia Russie

Et il ne va jamais déléguer quoi que ce soit à quiconque. Les personnes à qui vous allez parler, ils pourraient dire "oui", ils sont compétents, ils seraient capables. Ce n'est pas une question d'incompétence. Mais ils ne prendront jamais une décision ou ils ne feront jamais rien tant que cela n'a pas été avalisé par au-dessus

2.4.3. Une généralisation du modèle à d'autres domaines

Au vu du décalage important existant entre les approches managériales russe et occidentale, il est intéressant d'analyser comment la confrontation des deux cultures s'est organisée. Les deux responsables occidentaux « transitoires » ont, tous deux, admis avoir changé leur mode de management pour pouvoir fonctionner correctement. Ceci ne signifie pas qu'ils ont commencé à « fonctionner comme des Russes » mais, plus probablement, qu'ils ont fait une partie du chemin vers l'autre culture pour en adopter les normes.

Directeur qualité (Iw02)

Yes, I had to change my style of managing. After all it worked. It is not like here. Very often things that work in the rest of Europe [were different]. For example, you had a meeting, then it is your task and it has to be done by a certain time. You can quite rely on it because it will be done. There [in Russia] it was not so evident. You had to insist, sometimes you had to raise your voice. It was really demanding, not asking but demanding ... And then it started to work.

Il faut rappeler, ici, que le transfert de technologie a été une des rares opérations du projet qui ait été un succès. La situation fut différente pour les autres managers, notamment les membres de l'équipe projet qui faisaient des voyages réguliers en Russie. La responsable RH a fait plusieurs observations sur le comportement de ces derniers, en regrettant que l'implication des représentants de l'entreprise n'ait pas été suffisante. Selon elle, les Occidentaux auraient dû effectuer plus de contrôles, ils auraient dû échanger plus avec les employés pour s'assurer que les objectifs étaient bien compris. De plus, elle considère qu'il aurait été important que les dirigeants de l'entreprise se déplacent aussi, pour s'informer de l'avancement du projet. Le schéma recommandé par la responsable RH recoupe, au niveau de l'entreprise, le type de relations qui s'instaure entre employés et responsables hiérarchiques. Ces déclarations nous font penser qu'il est fort probable que les Russes aient eu l'impression que le niveau d'implication des Occidentaux était insuffisant, cette attitude pouvant donner l'impression que la direction de l'entreprise n'était pas pleinement intéressée par l'évolution du projet. Interrogés sur ce phénomène, deux responsables (VP marketing Iw02, directeur du développement Iw03), ont exprimé leur étonnement, indiquant que, selon eux, l'absence de contrôle rigoureux était un signe de confiance envers le partenaire et ses employés. Le respect pour la capacité des partenaires à assimiler les informations les a sans doute empêché d'exercer une supervision plus importante.

Responsable RH (Iw01)

Then as I said, it would have been better if there had been more people from Proseat to come there. Because when one person is telling something, it is one effect. When several persons are telling the same thing it is more effective. I think that was the reason. No strict direction unfortunately.

Nous rencontrons un dernier exemple de malentendu autour des relations hiérarchiques dans la manière de délimiter la zone d'action de l'autorité d'un responsable. Se sentant fortement responsables du segment de l'organisation qu'ils contrôlent, les managers russes ont tendance à rechercher, de manière très ferme, à avoir le monopole des décisions dans le domaine concerné et sur le personnel supervisé (Prasnikar, Pahor et Svetlik, 2008). Dans le même ordre d'idée, dans un effort de réciprocité, ils éviteront d'intervenir dans des domaines qui ne dépendent pas d'eux. Le directeur du développement a décrit un évènement qui ne peut s'expliquer qu'en tenant compte du type de comportements que nous venons de décrire. Le silence du partenaire, lors d'une réunion de présentation au constructeur, ne doit pas être pris comme un signe de désintérêt mais plutôt comme le respect d'un état de fait et d'une répartition des responsabilités. Lors de la réunion, le responsable russe a voulu sans doute clairement montrer qu'il ne s'intéresserait pas aux problèmes commerciaux, laissant ce domaine aux responsables Carseat.

Directeur développement (Iw01)

Nous avons emmené [notre partenaire] une fois ou deux [chez le client] pour montrer que l'on avait un partenaire. Cela [s'était] toujours passé comme cela [ailleurs] ... Mais celui-ci ne disait rien dit de la réunion. On lui demandait ce qu'il en avait pensé et il nous disait "Moi, donnez-moi des commandes et je ferai les pièces". Cela résume un peu tout. Lui, il voulait des pièces. C'est ce qu'il considérait être sa tâche.

Les entretiens avec des responsables de sociétés occidentales implantées depuis plusieurs années en Russie confirment cette description du mode de management qui est une combinaison de style autocratique et de proximité avec les subalternes.

Directeur de la coopération – Renault / Avtovaz

Oui c'est vrai qu'il y a quand même un management très militaire dans une entreprise russe / russe avec quand même très peu d'aide de la hiérarchie envers ses subordonnés...[On a] une culture de la punition et non pas de la performance. Il n'y a jamais personne pour aider à résoudre les problèmes. Les individus se retrouvent seuls. Et s'ils n'ont pas résolu les problèmes, il peut y avoir une agressivité énorme !

Directeur commercial – AD Plastik

Of course after some time. It is important that they understand that I care and that I can support them so I am not only asking from them some results. I am here to support them when we have some problem...After a certain period, they understood that I am not here only to take some money and get out in a couple of years.

To train people, to explain them. To tell everyday how it should go

Le directeur de la coopération du groupe Renault -Avtovaz considère même que c'est le management qui est le plus grand problème des entreprises russes. Selon lui, il est essentiel d'aider les collègues ou les partenaires russes à évoluer pour les habituer à nommer les problèmes et à commencer à les gérer à plusieurs. Cette évolution passe, selon lui, par un véritable accompagnement dans la durée.

Directeur de la coopération – Renault Avtovaz

Il est reconnu quand même que ce sont des gens bien formés en général mais très mal managés. Nous on a des exemples concrets de démarrage d'un de nos véhicules où en face d'un problème technique, on dit à l'opérateur... "Débrouille-toi c'est ton problème. La hiérarchie n'est pas là pour aider." Les individus eux-mêmes, surtout quand ils ont travaillé longtemps dans une société comme cela, finissent par perdre leur initiative. Mais globalement, ils sont bien formés. Techniquement ce ne sont pas des billes...Personne ne dit qu'il y a un problème. Chaque fois que quelque chose ne marche pas cela devient son problème.... Le nouveau responsable de la ligne, il est russe, et il donne son plan de monter en cadence. Cela paraît très ambitieux. Ghosn dit "Mais vous ne pensez pas que vous risquez d'avoir des problèmes ?" Mais on lui dit "Il s'est engagé." On lui demande si c'est réaliste ou pas. Le patron fait le geste d'un pistolet et il dit de toute manière il n'a pas choix. C'est comme cela qu'on cachait les problèmes parce que personne n'était là pour les résoudre.

2.5. L'expression du pouvoir dans les affaires

2.5.1. Comprendre les rapports de force

Pouvoir et hiérarchie sont fréquemment reliés dans l'approche russe (Woldu, Budhwar et Parkes, 2006). Dans la continuité de la vision très territoriale de leur fonction, les responsables russes ont tendance à concevoir les pratiques d'affaires comme de véritables rapports de force. L'affirmation de soi par le pouvoir et par le contrôle individuel (Alexashin et Blenkinsopp, 2005b, p. 458) laisse peu de place à l'expression de l'égalité, de la justice, de la tolérance, ou même, à une certaine bienveillance envers les individus les plus proches (Magun et Rudnev, 2010, p. 50-51).

Chaque fois qu'il est confronté à un dilemme éthique, « le [manager] russe met l'accent sur la spécificité de la situation » (Robertson *et al.*, 2003, p.379). Les responsables mesurent donc souvent les relations interentreprises à l'aune de leurs positions relatives en termes de statut et de pouvoir, tout en « préfér[ant] les alternatives décisionnelles les plus musclées » (Thelen, Zhuplev, 2001, p.29). Ceci pourrait expliquer la prise de distance du propriétaire de la société Purfoam dans ses relations avec Carseat. Étant donné qu'il avait des relations régulières avec le patron de la *Holding*, le propriétaire de l'entreprise russe a peut-être trouvé dévalorisant de créer une joint-venture avec une « simple filiale ». Par ailleurs, au moment où il fallait prendre la décision de créer la co-entreprise, la situation financière de l'entreprise occidentale s'était fortement détériorée en raison de la crise automobile, rendant le projet moins intéressant. La directrice de la filiale russe a mentionné ce déséquilibre entre les partenaires potentiels, en insistant sur le fait que la situation rendait toute coopération impossible.

Directrice filiale russe (Iw01)

Carseat and Purfoam did not work. Carseat and Foamaksent worked. Do you know why? Because Carseat and Foamaksent were at the same position. Carseat needed the money to survive and Foamaksent they [needed to] put their equipment at the disposal of someone to get money. They were at the same position. Their target was for both "To be or not to be". For Purfoam, it was more from Carseat the problem "To be or not to be". For Purfoam, it was not a problem because they were in a good shape. They were more at the level of the group!

Cette vision « territoriale » du pouvoir se retrouve souvent lorsque les responsables russes doivent définir des stratégies d'approche des marchés. La « tendance naturelle » consiste à essayer de bloquer la concurrence et à créer des situations monopolistiques. C'est ce qui s'est passé pour le concurrent local qui, grâce à l'équipement acheté en Occident, a réussi à obtenir une position de force sur le marché. C'est ce qui s'est produit, à nouveau, lorsque l'action de ce dernier auprès du client l'a rendu incontournable.

Directrice – filiale russe (Iw01)

...and someday all Russian manufacturers became dependent on the [local supplier].

...Carseat stepped out of the market, I met the guy from [the Competitor] and he said "We did our best to keep the volume in our hands. " And it was stupid absolutely.

Propriétaire - Premier partenaire (Iw01)

... il a utilisé une information truquée pour garder le monopole...Il a pu « détrousser » [le constructeur] et obtenir les prix favorables. [Aujourd'hui], ce projet [Carseat] aurait pu marcher tranquillement.

Une fois la situation de monopole atteinte, le contrôle des « goulots d'étranglement » a facilité le déploiement des stratégies distributives dans la négociation. Quand le client constructeur s'est rendu compte qu'il n'aurait pas la même qualité avec le fournisseur russe, il a essayé de convaincre Foamaksent de redémarrer sa production sans l'aide de Carseat... C'était cependant trop tard.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

What did happen, [is that] they transferred to the competitor, which has not the same quality. Of course it went the Russian way. We supply that sort and all right. They had in one hand to digest certain compromises that they would not have digested from us. But there was no other way...

- What was the Russian way?

- "That is the price" and "Take it or leave it".

Les Occidentaux semblaient être très éloignés d'une telle logique de rapport de force. Au contraire, l'architecture du projet qu'ils avaient mis en place les a amené à multiplier les situations de dépendance. Ils étaient, en effet, dépendant en amont de leur seul client sur le territoire russe, en externe de leur unique sous-traitant fournisseur, et en aval de leur « interprète et intermédiaire ». Cette dernière n'a pas pu ou n'a pas su protéger l'évolution du projet, ce qui s'est traduit par la réaction brutale de la société Foamaksent. Si les Occidentaux avaient laissé les sous-traitants fournir les constructeurs russes, ils auraient peut-être créé une forme de dépendance qui aurait joué en faveur de la continuation du projet.

Actionnaire - Second partenaire (Iw01)

And we also had opportunity to sell as [the local competitor] had. But they were not allowed. [Carseat] said no as an answer strictly.

À l'époque, c'est la crainte que cette situation puisse nuire à la qualité globale des produits, qui a amené la co-entreprise à refuser de laisser leur partenaire fournir les

constructeurs russes. C'est encore une fois une préoccupation technique (la recherche de la qualité) qui a présidé à la décision des responsables de Carseat.

Lors de la crise finale, la société Foamaksent a essayé d'utiliser une tactique de blocage lorsqu'elle a su que le projet risquait de s'arrêter parce que le constructeur refusait les augmentations nécessaires. En décidant de bloquer la production, le partenaire a cru mettre le pouvoir de son côté. Mais il connaissait encore mal la culture automobile occidentale.

Contrôleur de gestion (Iw01)

À ce moment, nos partenaires ont pensé « On le fait à la Russe ! ». Ils ont bloqué les camions en disant qu'ils ne livraient plus. C'était une façon de faire plier [le constructeur] qui pouvait se trouver devant une rupture de production. Je crois qu'ils croyaient sincèrement jusqu'à la fin que la situation allait être débloquée. Ils ont même été très déçus quand tout s'est arrêté.

Car cette action a sans doute rompu les codes d'une profession qui est en grande partie fondée sur le « juste à temps ». À ce sujet, la réaction du directeur commercial de l'équipementier AD Plastik est intéressante puisque qu'il a considéré que c'était la pire des attaques pour un constructeur : *“Actually to use stopping of production and stopping of deliveries to customer definitely in our European activities, which is out of question. No one considers it seriously. Honestly no.”*

Comme dans le cas de la relation hiérarchique, l'imposition d'un rapport de force dans les relations peut se traduire par une grande combativité, perçue comme un jeu, ou même d'une action d'une violence extrême, en fonction des individus. Quand elle décrit la crise finale, la contrôleur de gestion a utilisé dans la même déclaration, les expressions « jeu de négociation » et « engueulades incroyables ». Les mots qu'elle utilise montre qu'il y avait une sorte d'incompatibilité entre l'approche brutale des Russes et les comportements habituels des membres de l'entreprise, marqués par la culture belge du compromis.

Contrôleuse de gestion (Iw01)

Et ceci ne peut simplement se faire par des mots. C'est un raisonnement basique qui découle peut-être de l'histoire. Les Russes « jouaient » lors la négociation du contrat. On est proche du système de « Roulette russe » c'est à dire on gagne tout ou on perd tout. Et J'ai moi-même vu des engueulades incroyables et j'ai fini à un moment à faire pareil, ce qui a beaucoup surpris nos partenaires.

Il faut savoir quel est le pouvoir que l'on possède et savoir si on est prêt à l'utiliser. Eux, ils menacent parfois avec des mots en croyant que cela va fonctionner ; c'est ce que j'appelle le jeu. Les Belges sont totalement dans la recherche du compromis. Ils étaient mal à l'aise avec les Russes. Mais on ne va jamais y arriver avec les Russes, si on reste gentil. Il faut une approche plus directe et plus brutale. Il ne faut pas craindre de dire les choses directement.

La tentative tardive d'adopter une attitude beaucoup plus « brutale » dans les relations avec les Russes, n'a pas permis d'éviter les problèmes. Il était sans doute beaucoup trop tard car l'incompréhension entre les deux groupes était déjà clairement établie depuis longtemps.

La tendance à associer un certain « jeu de pouvoir » à de l'agressivité, a été confirmée par le directeur de la coopération du groupe Renault - Avtovaz qui nous indique « *qu'on est dans un pays qui pratique la culture de la force, où on se trouve très vite dans un rapport de force* ».

2.5.2. *Négocier en Russie : une affaire de territoire*

Dans une tentative de compréhension des spécificités du mode de négociation russe, Balykina (2015) remarque, avec un certain étonnement, qu'il existe des descriptions contradictoires sur la manière de négocier des Russes, présentés à la fois comme étant à la recherche du compromis, ou encore, comme percevant tout accommodement comme signe de faiblesse (Lewis, 2010, p. 378). Ceux-ci utilisent habituellement un style très direct. Ils peuvent être discrets, silencieux ou agressifs en fonction du contexte. En réalité, ce flou traduit des réactions différentes en fonction des enjeux personnels, de la situation particulière ou de la perception des jeux de pouvoir, avec un rôle assez important accordé à l'émotionnel. Selon Balykina (Ibid, p. 5), les Russes négocient de la même manière que l'on joue aux échecs, en prévoyant plusieurs coups à l'avance. C'est une attitude qui oblige les adversaires à bien réfléchir à toutes les conséquences de leurs déplacements. Une étude réalisée par l'École de Négociation de Moscou auprès de plus de 800 négociateurs, montre que 78% d'entre eux sont extrêmement bien préparés. Ces derniers ont toujours une stratégie clairement définie et plusieurs alternatives possibles.

En général, les individus qui négocient avec les Russes, les perçoivent comme étant très méfiants et ayant beaucoup de mal à communiquer facilement ce qu'ils ont à l'esprit, obligeant les interlocuteurs à essayer de « lire entre les lignes ». Même si le processus est long, il est fondamental de conquérir la confiance de l'autre pour espérer fonctionner dans un environnement harmonieux. Car Balykina (Ibid, p.6) et Lewis (Ibid) nous disent que les adversaires russes se laissent facilement entraîner vers un style de communication agressif montrant leur irritation (46% des cas), voire prêts à s'en prendre à des caractéristiques personnelles (6%). Ces deux chercheurs indiquent que le processus de négociation adopte généralement une démarche plus proche du « gagnant – perdant » que de la recherche du compromis (mentionné par seulement 20% de personnes interrogées par l'étude précédente). *“Russian negotiation style is rather harsh; they expose emotions rather easily and*

are often apt to demonstrate the power. [It can only work], if you are not influenced by their emotional display.”

2.6. Standardisation et particularisme

2.6.1. Une perception différente des problèmes

La mise en œuvre d'un « système de qualité » a certainement été le défi le plus important que les Occidentaux aient réussi à surmonter. Nous rappellerons ici que l'industrie russe d'aujourd'hui est née à l'époque soviétique, lorsque l'approche traditionnelle mettait l'accent sur les volumes, en oubliant les questions de qualité. La logique soviétique, qui définissait les besoins de manière centralisée, ignorait les consommateurs, ce qui explique pourquoi l'intérêt pour la performance est longtemps restée très faible (Grachev, 2009, p. 9). La directrice de la filiale nous a donné un exemple concret d'une erreur commise au démarrage, par l'équipe russe. Lors de la première expédition, les Russes remplirent le camion jusqu'à trop plein parce que ceci leur semblait plus économique, même si ce n'était pas ce que demandait le client. L'importance de cette exigence s'imposa de manière brutale, après que ce dernier ait retourné l'ensemble des produits et qu'il fallut tout recommencer.

Directrice de la filiale russe (Iw01)

According to what was planned, we should fill just half a truck. For [Foamaksent] people, it was something unusual because they said "Why just half a truck. We will transport just the air. And they put as much as possible on the truck. Of course Leer did not pay us for this extra. And I started to negotiate with the people. It really took some time to bring [the partner] to [work right]. Because the format of [the customer]. If [the customer] placed the order, you should put in the trucks, just boxes according to the order, not more, not less... just equal. And really I spent the time to explain.

La difficulté de comprendre les règles d'harmonisation s'explique aussi par l'importance du phénomène de « particularisme » au sein de la culture russe (Praniskar, Pahor et Svetlik, 2008, p. 16 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 1993, p. 35-38). Quand, à tous les niveaux de la société, la tendance naturelle pousse à respecter les normes en fonction des situations, il devient difficile, pour les salariés russes, de structurer leur travail et d'agir selon des processus prédéfinis.

Responsable RH – Filiale russe (Iw01)

Also maybe it is difficult to start working at the beginning of the day and fix in the end of the day. It is also difficult. For example, at 8 o'clock we need to start work. Everyone is going and drinking tea. The work is not organizing. When they came at 11 o'clock and we needed to come earlier at 8 make planning and start to work immediately. It was very difficult in my point of view because before I worked in a French company and they were in the structure.

Selon la logique de standardisation propre au marché automobile, les Occidentaux ont pensé, dès le début du projet, qu'il serait difficile d'obtenir en Russie, la qualité souhaitée. Ils

ont donc pris des mesures radicales : entre novembre 2009 et mars 2011, le responsable process et le directeur qualité ont passé beaucoup de temps en Russie (jusqu'à 80% de leur temps), sans toutefois avoir le statut d'expatrié.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

We saw quality as a success factor in our relationship to [our customer]. The whole quality systems which are key for our success, for us in Western Europe all this was very difficult from time to time to bring over in Russia. That was for them a major challenge.

Non seulement l'entreprise s'est heurtée au problème de compréhension d'une logique de standardisation, mais elle a dû faire face à une approche très différente de la relation aux clients. Ces blocages étaient compréhensibles, dans un pays qui a découvert le capitalisme il y a un peu plus de 20 ans. Ceci étant, la formation des équipes russes a commencé plus de six mois avant le lancement de la production en série. Elle a été efficace car elle a amené le partenaire russe à changer radicalement d'approche dans sa manière de s'organiser.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

A customer for them was more somebody you can take advantage of. You are not going in a kind of partnership... For them it was difficult to understand all that. The understanding of customer needs in automotive, that was completely new, totally new. There, we had to explain and argument "why does the customer ask this" and "why this and why that" And so it was a very difficult time. We had to bring them at the technical level but also make them understand what the customer was expecting

Par ailleurs, les entretiens des deux managers russes de la co-entreprise Carseat, montrent à quel point ce problème a été difficile à résoudre. Habitues à travailler dans un contexte occidental, elles ont eu beaucoup de difficultés à convaincre, former et accompagner leurs concitoyens. Le travail avec l'équipe russe a été intensif : il fallait analyser les demandes provenant du client, en comprendre les raisons (donner du sens à ce qui était désiré), définir des processus internes pour y répondre et s'assurer que ceux-ci soient bien respectés. Cela concernait non seulement la production mais aussi les achats, la gestion des risques, la logistique, etc....

Directrice de la filiale russe (Iw01)

When we had to deliver a part, we created a special procedure. We should put this way or another way to the box to avoid destruction. A lot of meetings, a lot of time, a lot of people involved, negotiating procedures...

Sans surprise, l'adoption de cette culture organisationnelle étrangère a augmenté la performance produite (Kobernyuk *et al.*, 2013, p.5). Le second partenaire a fini par répondre au cahier des charges du constructeur occidental. Cependant, s'il y a eu succès, il semble bien que les Occidentaux n'aient pas imaginé, avant le lancement du projet, que cet ajustement représenterait un tel coût en temps et en moyens financiers. Cette dépense a été éludée, aussi bien pendant la phase de préparation que pendant le lancement effectif, car une prise de conscience de l'effort nécessaire aurait pu entraîner un arrêt rapide du projet pour dépassement des hypothèses de développement les plus pessimistes. Cette problématique se retrouve dans plusieurs entretiens. Le PDG de la co-entreprise se demandait par exemple s'il n'avait pas été « trop naïf » d'imaginer que le transfert se ferait plus vite ou plus facilement.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

Maybe we were also a little naïve to say that we would do that the same as we are doing here in Western Europe, we would introduce that without too many problems.

Nous avons retrouvé la thématique de l'ajustement du coût effectif de transfert dans les discussions que nous avons eues avec les responsables du groupe de référence. Plusieurs d'entre eux ont insisté sur une tendance à minimiser les coûts de transfert, une situation qui semble assez courante au niveau des sièges sociaux. Certains ont insisté sur l'importance de « savoir bien négocier avec le siège » (directeur des achats Volkswagen), alors que d'autres ont défendu la nécessité de « retraduire les besoins au niveau local » (se débrouiller ?) (directeur de la société Faurecia). Dans le secteur automobile, il semble cependant que l'effort nécessaire soit beaucoup plus facile à mettre en œuvre pour les équipementiers les plus grands (Faurecia, Lear) qui ont l'habitude de faire ce genre d'interventions et qui semblent avoir beaucoup de moyens dédiés.

Confronté à des problèmes de compréhension similaires face à la demande de la maison-mère de mettre en place un compte d'exploitation standardisé, le directeur de la filiale du groupe Faurecia a insisté de son côté sur l'importance d'être le plus proche possible des préoccupations quotidiennes de ses collaborateurs, exigence qui se traduit au quotidien par un effort pour décomposer la demande du siège en une série de tâches simples et faciles à comprendre.

Directeur de filiale – Faurecia Russie

Ils n'ont pas compris [comment établir le P&L]. J'ai essayé par tous les moyens, j'ai essayé plein de fois de leur expliquer, et là ils se sont focusés sur les chiffres, la marge variable, la 'gross margin'... J'ai passé un week-end à réfléchir, et finalement j'ai dématérialisé le P&L et je leur ai dit : « Non, le P&L, ce n'est pas pour vous. Ce qu'on va faire, on va parler des prix du composant, on va parler du prix du transport, on va parler de la capacité à flexer la main-d'œuvre directe, on va parler des coûts de 'manufacturing'... Oui, et là ça fait un mois et demi qu'ils font du P&L sans savoir que c'est un P&L, parce qu'il n'y a plus les chiffres [généraux] demandés par le siège.

Je leur dis « Oubliez les processus et dites-moi comment vous allez faire. Le processus est une boîte à outils. Voici. Lisez-le et prenez ce qui est intéressant pour vous. »

Cette remarque rejoint la description des sociétés russes traditionnelles par le directeur commercial de BASF Coatings Russie qui déclarait que « *l'approche occidentale se fait de manière globale, [en cherchant à savoir] combien coûte le process. En Russie, on va s'intéresser à combien coûte un kilo de métal ou de peinture. Et on additionnera ensuite l'ensemble.* »

2.6.2. Rappel de littérature sur l'opposition entre universalisme et particularisme

L'ensemble des éléments mentionnés plus haut dénote une forte opposition entre Occidentaux et Russes dans la manière de percevoir le réel (Trompenaars et Hampden-Turner, 2008, pp 63-91). Si les Occidentaux considèrent que « ce qui est bon et correct peut se définir et toujours s'appliquer » (T.Parsons, *The Social System*, The Free Press, 191, mentionné par Trompenaars et Hampden-Turner, 2008, p. 30), les Russes s'intéressent aux cas particuliers en accordant beaucoup plus d'importance aux obligations relationnelles et aux circonstances conjoncturelles. Ainsi, au lieu d'admettre qu'il existe une solution éprouvée qu'il est préférable de suivre, on préférera s'adapter aux divers contextes. Les individus, appréhendant la réalité de cette façon, auront du mal à s'intéresser aux codes sociaux, perçus comme beaucoup trop abstraits. Le tableau 34 reprend divers exemples issus des entretiens, présentés selon une organisation donnée par Trompenaars et Hampden-Turner (pp. 87-91).

Tableau 34 - Quelques exemples d'oppositions universalisme / particularisme issus du cas analysé selon Trompenaars

Reconnaître les différences			
	Universalisme		Particularisme
1. Accent mis d'avantage sur les règles que sur la relation	« ... moi je n'avais pas le temps de [prendre des contacts], de frimer avec des gens là-bas. » VP Marketing « Les relations étaient uniquement business, ce qui n'est pas bon je crois ! » VP Marketing	1. Accent mis d'avantage sur les Relations que sur les règles	“They convinced us to do as they did. They started to think "why not? OK. Let's try together!" 2nd Partner
2. On passe facilement un contrat	« Il y avait une incompréhension totale du monde de l'automobile, fondé sur des contrats de longue durée et des accords internationaux » CG	2. On modifie facilement un contrat	“They understood that there was no future and needed to take a decision to stop the process because it was their own money, just to save it and not to lose it they needed to make a decision.” 2nd Partner
3. Une personne digne de confiance respecte sa parole ou son contrat	« Les écrits n'ont aucune valeur ! » Contr. Gestion « Il y eu un décalage incroyable entre les deux contrats...une différence de 3 à 4 fois plus ! » Contr. Gestion « Cela a été brutal quand ils nous ont dit 'On s'arrête', comme un pistolet sur la tempe » VP Marketing	3. Le respect de la parole est important mais les réactions ne sont pas immuables.	"Yes he promised you but he is a reliable person but at the same time he is a businessman and if there is a chance to lose money because the penalty for this, it would be created before declaration.” Dir. Filiale “The partner would have found another solution. But it would have been long. We had no time.” Dir. Filiale
4. Il n'y a qu'une vérité ou qu'une réalité sur laquelle on s'est mis d'accord	« On n'a jamais imaginé dire au constructeur que l'on allait utiliser des polyols russes et que l'on ferait de notre mieux ! » VP Marketing	4. Chaque intervenant a son approche de la réalité	« C'est là qu'on a découvert qu'ils avaient deux lignes, une ligne dite "européenne" et une ligne "russe". Donc ils fabriquaient des produits différents avec les mêmes matières premières. Il n'y avait pas que des matières premières russes. » Dir Dvpt “They did not take into account infrastructure in Russia because this price level was OK for European infrastructure but not for Russia.” 2nd Partner
5. Un accord est un accord	« Nous étions responsables d'un produit et d'un prix vis-à-vis du constructeur. » CG « On avait négocié un prix à l'international, et (le constructeur] s'en fichait complètement » D Dvpt	5. Les accords évoluent	« [Le partenaire] refusait de comprendre que le prix avait été fixé pour 7 années. » Contr. Gestion
6. Un discours avec des arguments rationnels		6. Un discours avec de nombreux « hors sujets », un peu méandreux	« Le seul problème, c'était que quand tu l'avais au téléphone, tu ne savais jamais quand tu allais arrêter le téléphone. » VP M

Pour transférer des informations à leurs collègues russes, les Occidentaux ont adopté deux approches différentes, avec des succès distincts. Les responsables techniques ont cherché à illustrer au mieux les thématiques techniques et les exigences de qualité : exemples concrets ou dessins de ce qu'il fallait faire ou éviter, intervention directe du client réagissant sur les productions, implication des équipes russes dans la recherche de solutions, etc. De leur côté, les

responsables commerciaux et juridiques se sont souvent contentés de rappeler les règles et le contenu des contrats signés en restant très abstraits, sans chercher à impliquer les partenaires et les collègues russes, longtemps écartés de toute négociation commerciale. Si les Russes ont réussi à comprendre le contexte technique, ils n'ont pas accepté le cadre relationnel et juridique de fonctionnement du secteur automobile globalisé. C'est ce qui explique la crise finale, brutale et totalement déconnectée de ce que les acteurs de ce marché pouvaient accepter.

2.7. Une manière différente de construire la confiance

2.7.1. Une perception différente de la confiance

Les entretiens montrent que la confiance ne s'est pas construite de la même manière chez les Occidentaux et chez les Russes. Les questions posées sur la thématique de la confiance ont d'ailleurs souvent été éludées par les Occidentaux. Leurs réponses étaient soit très générales, soit pour ce qui concerne Purfoam, elles faisaient référence aux relations que le propriétaire de l'entreprise entretenait avec le président du groupe belge. Pour nombre de responsables de l'entreprise occidentale, il était difficile d'aller beaucoup plus loin sur cette thématique au vu du nombre réduit d'échanges personnels qu'ils avaient entretenus avec leurs partenaires et leurs collaborateurs russes. Il semble que la confiance théorique ou abstraite qu'ils avaient envers les Russes, en début de projet, se soit d'ailleurs transformée en préjugés à la fin de l'aventure russe.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

And that is where it is a little dangerous to believe them or to keep their words for granted and afterwards you see that they are behaving differently.

Contrôleuse de gestion (Iw01)

Ce « short term thinking » bloque beaucoup de projets. Car il y a jamais aucune certitude sur ce que le futur va apporter. On préfère tout ce dont on voit un résultat à court terme. Il est impossible de leur faire confiance.

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe sur la temporalité, il est clair que cette méfiance est née essentiellement du non-respect par les Russes de ce que l'on peut appeler « normes » ou « éléments formalisés », qu'il s'agisse de délais, de rapports écrits ou de contrats.

Contrôleuse de gestion (Iw01)

Par ailleurs, il est clair pour les Russes qu'il y a beaucoup de paperasse mais que cette paperasse n'a jamais aucune valeur. C'est plutôt une contrainte administrative, quelque chose qu'il faut faire pour ne pas être pris en défaut mais pas du tout dans une démarche positive.

En réalité, on retrouve dans les échanges entre Occidentaux et Russes, des logiques différentes qui s'opposent et s'excluent : face aux comportements habituels que l'on a remarqué chez Carseat, basés sur l'environnement social et sur les institutions, les Russes fonctionnaient selon un système fondé sur la confiance accordée (ou pas) à leurs interlocuteurs (Sapsford et Abbott, 2006, p. 61). Pour Barnes et al. (1997, p. 544), il s'agit d'une tendance habituelle : alors que les Occidentaux accordent une grande importance aux instruments pouvant réduire le

niveau de subjectivité, éliminer la corruption et favoriser le concept occidental de « justice », les managers russes ont tendance à croire beaucoup plus aux relations interpersonnelles et à tous les éléments qui vont bâtir la confiance. Dans son analyse du cas d'une co-entreprise russo-britannique, Ayios (2004, p. 544) a montré, elle aussi, que l'élément fondamental qui créait chez les Russes la confiance, ce qui provoquait le sentiment que l'on avait trouvé le bon partenaire, résidait beaucoup plus dans la qualité des relations interpersonnelles que dans le contenu des contrats.

Sans doute parce qu'ils étaient peu sensibles à l'importance du relationnel dans les affaires, les Occidentaux ont montré une capacité d'écoute réduite. Ils semblaient peu intéressés par les échanges interpersonnels, une attitude qui a pu être perçue par les Russes comme un manque de confiance dans la réalité russe, comme nous le verrons dans la section suivante.

Directrice de la filiale russe (Iw01)

Because, I think that if they would trust more the people, under one I include me, but actually I was in a position when I should hear my manager and when I said something he said "No, you don't understand. You don't understand!" It was a lot like this...

La perception des Russes a été résumée de manière éloquente par la responsable RH qui a déclaré au sujet des Occidentaux : *"They [did] everything correctly. But they did not understand our point of view."* Cette expression peut à la fois dénoter l'absence du désir de comprendre les spécificités locales ou l'incapacité à le faire.

De leur côté, les Russes ont souvent exprimé leur confiance dans les Occidentaux, fondée essentiellement sur l'expertise technique.

Responsable RH (Iw01)

They made a rather good impression. They asked for analytical work for the place, the people, everything. I think they made a lot of work. Analytical work, economical work, chemical sources for delivery. I think that they were well prepared.

Actionnaire – Second Partenaire (Iw01)

[I always had a] very good "feeling". It was clear that [these] people understood about business, they have a clue about automotive.

They promised. They convinced us to do as they did. They started to think "why not? OK. Let's try together!" And [Carseat] actually convinced, because at the beginning, they thought about [selling the equipment].

[We] trusted them as an expert. Because when they asked questions, they said everything is going to be ok, don't worry....

C'est en raison de cette confiance que la société Foamaksent a décidé de se raccrocher au projet. Cette situation a d'ailleurs créé une relation de dépendance très proche du paternalisme décrit dans le paragraphe sur les relations hiérarchiques : application à la lettre de ce qui était demandé par les Occidentaux, conviction que ces derniers avaient tout prévu, acceptation sans réserve des grands principes de fonctionnement, etc.

Directrice – Filiale russe (Iw01)

The partner checked any detail with the company. Sometime, Carseat thought it was too much! Both partners, they believed that Carseat was actually, how to say evaluated all possible risks and this is why until the last moment they thought that Carseat would bring more volume to the line.

C'est sans doute parce que la confiance des partenaires était si forte que la réaction a été si brutale, donnant naissance à une grande déception et à un sentiment de trahison. Ce changement peut expliquer la crise qui conduisit le partenaire à menacer d'arrêter la production.

Directrice – Filiale russe (Iw01)

Because the first impression of Russian employee was Proseat is manipulating figures. I explained them that it was not a money to make on profit (?) but it was the start. But they did not believe me.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

[When the problem with the price came], they did not believe us!

Responsable process (Iw01)

... of course we took a little bit of a margin, not very much but a little bit.

2.7.2. Relation et parole donnée

Lors de l'entretien bilan, quand elle a expliqué la réaction du premier partenaire, la directrice de la filiale russe a résumé de manière intéressante comment, selon elle, une relation personnelle se construit et comment elle fonctionne. La crédibilité d'un individu se bâtit au fur et à mesure, elle est attestée ou démentie par le réseau qui devient l'unique source d'information crédible.

Directrice de la filiale russe (Iw02)

How do you know that people will keep their words? It is difficult to step in to this environment. People will shake you a lot of times. You need to earn your reliability. You need to earn hard. You need to confirm a lot of times... Since I have been in this business, I spent a lot of time to keep my word, to follow what I say about. To do what I promise. Don't cross any agreement. This world is very closed. If you cross some agreement somewhere, it will be immediately extended outside the environment. You start to cough in the North and in the South you will hear "Bless you". Something like this.

Lors d'un entretien exploratoire, le directeur de la filiale française d'Avtovaz, originaire de Moscou, nous a expliqué pourquoi il était important pour lui de se rendre régulièrement à Togliatti pour rencontrer ses collègues en tête à tête. Selon lui, la connaissance des procédures est nécessaire mais elle n'est pas suffisante. C'est la rencontre en « face à face » qui assure le respect de la parole donnée, fondée sur la confrontation avec l'autre.

Directeur russe de la filiale française – Avtovaz

... les Russes ont besoin d'avoir confiance, et donc les relations sont importantes... Je connais les procédures business en Russie et chez Avtovaz. Je sais comment ça marche. Je sais utiliser le formel et l'informel. Sinon, je ne pourrais jamais trouver les ajustements [nécessaires] pour les services dont j'ai besoin pour mon marché. Je sais à qui demander un service, je sais quoi demander et jusqu'à quel niveau... Quand on ne connaît pas les gens personnellement, il faut payer à l'extérieur, si j'ai besoin de quelque chose... Sans relation, je dois respecter le formel et j'ai moins de chance. Quand on se connaît et on se voit en face à face, la relation est bien meilleure. La personne que j'ai rencontrée, se posera des questions avant de me faire une méchanceté. Elle permet d'oublier les limites des procédures.

Au vu de cette tendance générale, nous pouvons nous étonner de voir que les Russes ont attendu si longtemps avant de réagir à l'absence d'implication personnelle des Occidentaux. Ils n'ont d'ailleurs jamais fait part de leur étonnement ou de leur déception, passant éventuellement à l'action de manière brutale à certains moments.

2.8. Communication, gestion de l'information et conflits

2.8.1. Deux attitudes différentes par rapport à l'information

L'analyse des entretiens fait ressortir une différence considérable dans la manière de gérer l'information et de la partager. Nous avons indiqué, dans le paragraphe sur les institutions (1.5. Les différences institutionnelles et organisationnelles, p.271), que la maison-mère belge avait transmis à sa filiale un mode de gestion de l'information ouvert et transparent, que l'on retrouve dans le contenu des rapports annuels, dans la communication très détaillée qui figure sur le site internet, ainsi que dans la reconstitution des échanges avec les clients.

Les entretiens comportent plusieurs illustrations de la disparité de l'approche russe. Le propriétaire de la société Purfoam a ainsi gardé un certain « flou artistique » dans la manière dont il décrivait son entreprise. L'unité de fabrication de Saint-Pétersbourg, décrite comme partie intégrante de l'entreprise, était partagée entre plusieurs partenaires. Par ailleurs, comme mentionné dans le paragraphe sur le marché (1.3.3.a. Un univers complexe, difficile à décrypter, p. 226), les Occidentaux qui imaginaient une structure d'entreprise similaire à la leur, découvrirent plus tard qu'il s'agissait d'un empilement de sociétés difficile à reconstituer. De la même façon, le concurrent russe est resté très imprécis sur son offre au constructeur, laissant entendre qu'il était capable de fournir des produits répondant au cahier des charges, sans avoir vérifié quelles en étaient les contraintes.

Directrice de la filiale russe (Iw01)

Because the negotiation process was not transparent. When you negotiate with two companies and one is European, the other company did not provide with the same information...The proposal of Carseat was very realistic. The proposal of [the Russian competitor] was far from reality...Because...they were ready to drop down price and provide shitty quality... It was the price from two companies but for two different approaches.

Directeur du développement (Iw01)

[Nous pensions que le [Premier Partenaire] était propriétaire de la société. L'ensemble [de l'entreprise] était dirigé par un groupe dont il avait été nommé président. Mais, d'un point de vue financier, il n'avait qu'une petite participation. Depuis, il essaie de consolider. Mais c'était quelque chose de très élastique...]

Il nous faut relier la manière dont, en Russie, l'information est diffusée ou partagée, à la période soviétique, une époque de manipulation extrême, où peu d'individus avaient accès à la « vérité » (« *pravda* »). Dans la société soviétique très hiérarchisée, la connaissance et, de manière générale, toutes formes d'informations, étaient considérées comme étant une source importante de pouvoir (Barnes et al., 1997). Si la société s'est depuis ouverte, la situation est

loin d'avoir atteint les standards européens. Dans le fonctionnement quotidien du monde des affaires, l'individu qui possède une information, ou qui maîtrise une connaissance, peut choisir de ne pas la partager si le coût du transfert lui semble trop élevé ou si ce partage risque d'amoinrir sa « valeur personnelle » dans un contexte donné. Dans les organisations typiquement russes, la diffusion d'une information se heurte aussi à l'incertitude de l'usage qui en sera fait, ainsi qu'à l'idée que le pouvoir effectif du dirigeant ou du manager pourrait être ébranlé si ce dernier montrait trop ouvertement que ses décisions ont été influencées par des informations provenant de ses subordonnés (Michailova et Husted, 2003, p. 61-65).

Lorsqu'une personne ne pense pas être en situation de force ou lorsqu'il y a risque de conflit, il peut préférer garder le silence¹¹⁹, plutôt que de risquer de se mettre en danger, toujours en lien avec le passé totalitaire de l'URSS, quand l'expression libre pouvait mettre la vie des individus en danger (Vinogradova, Kozina et Cook, 2012).

Directrice de la filiale russe (Iw01)

Since 1917, I would say, we started to shut up. We did a lot of things [before] but I would say most key things were destroyed in our brain... After revolution, everything [was put in] common... And everybody is trying to put everything aside because nobody is aware, is sure [of anything].

Cet aspect particulier de monde des affaires russes a été confirmé par le PDG de la filiale du groupe Faurecia, qui considère que l'absence de transparence est à la fois un héritage de l'histoire soviétique, mais aussi d'un système de management des entreprises qui était fondé sur la terreur.

Directeur de la filiale russe – Faurecia

Oui, et la peur de-- en fin de compte, ce que je comprends qui les bloque, plus que les Français peut-être, c'est la peur — comment dire cela ? — la peur d'être pris à défaut quand ils présentent quelque chose à leur chef. Et souvent ça engendre un manque de transparence chez les Russes. Les Russes sont quand même moins transparents que les Français... Je pense que c'est parce que-- je ne sais pas si c'est dans leurs gènes, par l'histoire, mais, se faire prendre à défaut devant tout un groupe, c'était un cauchemar à l'époque communiste : on parlait en Sibérie.

Le PDG de la co-entreprise a bien compris que l'héritage historique du pays expliquait ” *the problem of lack of patience and [the] brutality of reactions* ”. Car le silence en situation

¹¹⁹ Dans le cadre de notre activité au sein d'un groupe chimique allemand, nous avons participé à une réunion de présentation de produits à des distributeurs russes. À la fin de la présentation, le responsable a ouvert une session de « questions et réponses ». Aucun participant présent n'a posé de question, à la différence de ce qui se passe lorsque le même genre de réunion est organisée en Autriche ou en Allemagne.

de faiblesse peut se transformer plus tard en violents conflits (Vinogradova, Kozina et Cook, 2012). Si l'on explique le silence frustré des Russes par la peur de s'exprimer ouvertement, celui-ci se prolonge généralement aussi longtemps que les arrangements informels permettent aux acteurs de maintenir le *statu quo*. Si la situation devient « intenable », elle se transforme souvent en un conflit aussi violent qu'imprévu. C'est ce qui explique en grande partie la crise finale de notre cas. Si les actionnaires de l'entreprise Foamaksent ont été impliqués dans la résolution des thématiques techniques, ils ont été écartés des aspects commerciaux. Lorsqu'ils ont eu l'impression que la survie de l'entreprise (et leur propre survie) était en jeu, la frustration non exprimée s'est transformée en une remise en question générale du projet.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

That is where it became "really different". Because here it has to happen a lot of things before such a reaction would happen from a sub-contractor.

2.8.2. L'expression de l'émotivité russe

Lorsqu'un conflit se déclenche avec des interlocuteurs russes, il entraîne souvent « une manifestation incontrôlée de l'émotivité » qui peut les amener à aller au-delà de ce qu'un Occidental considérerait être une « limite raisonnable ». La littérature a, par exemple, identifié une tendance « chez les nouveaux capitalistes russes » à profiter d'une discussion animée de fixation de prix pour imposer des tarifs plus élevés que la normale, dans le but d'augmenter les profits de manière inconsidérée » (Barnes, Crock et al., 1997, p. 544). Dans notre histoire, il semble bien que les actionnaires russes n'aient pu accepter l'idée que le prix d'achat des pièces ait été fixé au sein d'un contrat international et qu'il ne puisse être renégocié en Russie. Au moment du conflit, l'entreprise Foamaksent a exigé un prix qui était, selon le PDG de la co-entreprise, « *absolutely ridiculous* ». La réaction du partenaire, violente et déraisonnable, a déconcerté l'équipe projet et encore plus les dirigeants de la co-entreprise, qui n'avaient pas reçu d'information préalable sur l'existence d'un problème grave : « *We were completely taken by surprise with all that.* » (PDG de la co-entreprise).

S'il semble fort probable que les partenaires aient envoyé de nombreux signaux sur leur inquiétude, l'histoire montre qu'ils n'ont pas été identifiés comme tels par l'équipe projet. Le responsable process nous a dit avoir plusieurs fois alerté l'équipe projet, mais les autres Occidentaux ne semblent pas avoir pu ou voulu prendre cette information au sérieux. N'ayant pas tenu compte de l'avertissement, ils furent ensuite extrêmement désemparés lorsqu'ils se

retrouvèrent face à la réaction brutale de leurs partenaires, alors qu'il n'y avait pas de solution de remplacement.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

They put us then in front of an ultimatum. They said "We are still prepared to work for you till a certain day (I forgot which one) and then we stop". This is the worse situation that you can have in automotive...know before series production that your source of production is going to stop.

Cette alternance entre une forme de calme apparent (le silence) et la brutalité d'un conflit violent semble être relativement commun en Russie, comme l'a affirmé le PDG de la co-entreprise qui nous dit avoir eu des informations similaires de la part de collègues occidentaux travaillant dans le secteur automobile, en Russie.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

At least today it is specifically Russian. I think it is a little like that in Russia. We have seen that what can happen is that at a sudden they close the territory. We heard this from other people. When they are fed up with something it can happen that at a sudden they say "We stop this, we do this". We heard from other people that [what happened to us] was not an exception.

Une telle situation n'aurait pu être évitée que si les Occidentaux avaient réussi à établir une véritable « relation de proximité » avec les partenaires et collègues russes. Ce point sera traité de manière plus détaillée dans la partie consacrée à la rencontre avec l'autre (4.2, p.371). Nous remarquons, par ailleurs, que les Russes qui ont fait le choix de travailler dans une société étrangère, ont insisté plusieurs fois sur l'avantage perçu d'un niveau de transparence bien supérieur à ce qui existe dans les entreprises russes. C'est souvent un critère de choix fondamental, qui les amène vite à délaisser les sociétés russes.

Directeur des ventes en peinture carrosserie – BASF Coatings Russie

Ce qui me plaît dans l'entreprise allemande [où je travaille], c'est qu'il y a des grades, des sous-grades et des niveaux. C'est très clair, tout est défini, comment on passe de l'un à l'autre.

2.8.3. Rappel de littérature sur l'opposition entre spécifique et diffus

Les exemples mentionnés plus haut dans le paragraphe, comme ceux qui figurent dans le paragraphe sur les relations (2.1.L'importance du relationnel, p.287), montrent une différence de perception du relationnel dans le domaine professionnel (Trompenaars et Hampden-Turner, 2008, p. 141-168). Les acteurs occidentaux se sont peu intéressés aux aspects privés et aux relations, alors qu'ils ont souvent fait référence aux contrats et aux exigences professionnelles. Dans le fonctionnement quotidiens, ce sont les contrats existants qui constituaient le fondement

des relations d'affaires. Nous avons ainsi une opposition entre des Occidentaux qui ont « isolé » le travail relié au projet des autres aspects de leurs activités et des Russes qui ont eu tendance à tout relier. D'un côté, les Occidentaux ont recueilli peu d'informations privées, ils n'ont pas créé de relations et ils ont fait preuve de peu de curiosité sur le fonctionnement du monde industriel russe. De l'autre, les Russes ont exprimé un besoin de relationnel qui a rarement été assouvi. Le tableau 35 est directement inspiré de la théorie de Trompenaars et Hampton-Turner (2008, pp. 165-168). Nous y avons injecté des exemples issus du cas Proseat pour illustrer les diverses thématiques.

Tableau 35 - Quelques exemples d'oppositions culture spécifique / culture diffuse issus du cas analysé selon Trompenaars

Reconnaître les différences			
Culture spécifique		Culture diffuse	
1. Direct dans le sujet, accroché à la question	« Dans une société belge, chacun sait exactement ce qu'il doit faire et comment il doit communiquer avec les autres. » Dir Dvpmt	1. Évasif et se perdant dans les méandres	« Lorsque l'on a pensé à un 2eme projet de jv, le partenaire nous a plus ou moins fait comprendre que ce n'était pas intéressant pour la société mais peut-être pour lui individuellement. »
2. Précis, carré, ferme et clair	« [Le constructeur] avait des objectifs clairs et il fallait que tout soit identique. » VP Marketing	2. Vague, usant de doigté, ambigu et même opaque	« ... d'un point de vue financier, [le partenaire] n'avait qu'une petite participation. Mais c'était quelque chose de très élastique... » D Dev « ...le service d'embauche du partenaire était un peu fragile, parce que l'on ne savait pas trop comment ils fonctionnaient, c'était opaque. » D Dev « Les comptes étaient un mic mac pas possible... » D Dev
3. Des principes et une morale uniforme, que l'on suit indépendamment de l'interlocuteur		3. Des principes très liés à la situation, dépendant de l'interlocuteur et du contexte	« Au moment de la crise, le partenaire nous a proposé d'acheter la ligne à un prix exorbitant. » Contr. Gestion

2.9. Sous-cultures ou microsystèmes professionnels

Au vu de la taille et de la complexité du pays, il existe en Russie, de nombreuses sous-cultures régionales, professionnelles ou organisationnelles qui peuvent jouer un rôle dans la mise en œuvre d'un projet international. Si notre corpus n'est pas suffisamment varié pour nous permettre de couvrir ce thème de manière détaillée, les entretiens font apparaître un certain nombre de comportements qui nous conduisent à bâtir une sous-culture inter-organisationnelle [*generic subculture accross organizations*] (Schein, 1986) réunissant la plupart des responsables russes qui ont choisi de travailler au sein d'entreprises étrangères. Car il s'agit le plus souvent pour eux, d'un choix volontaire qui correspond à un véritable projet professionnel démarré, le plus souvent, par l'apprentissage de l'anglais ou d'autres langues occidentales.

2.9.1. Une forme d'acculturation choisie

Les deux employées qui ont servi d'intermédiaire entre les Occidentaux et le marché russe ont presque tout le temps travaillé dans des entreprises occidentales. Elles ont d'ailleurs clairement indiqué qu'il s'agissait d'un choix personnel et qu'elles auraient maintenant beaucoup de difficulté à travailler pour une société russe.

Directrice de la Filiale russe (Iw02)

We say we are a democratic country but I think people who are living in Russia are less protected as compared to Europe. Me personally, I still don't believe. This is why I like to work for foreign companies, because for me it is more understandable, more reasonable and I have opportunities to grow so for me is more interesting. I have never worked for Russian companies, but I have experience, with Foamaksent, with Purfoam, they are typical structures. I would not work there. I do not like it.

Lors du changement d'orientation du projet, lorsqu'il a été décidé de ne plus racheter la société Foamaksent, la responsable RH qui avait démarré au sein de Carseat a été transférée chez Foamaksent. Selon ce qui ressort de l'entretien, ce fut, pour elle, une expérience extrêmement éprouvante.

Responsable RH – Filiale Russe (Iw01)

Yes of course [Russian companies are different]. First of all, I always worked with foreigners' companies. And it was my first project to work with Russians. And they are different, they are really different. I felt it on the meeting with process everywhere. So they are more, sometimes they are less logic, let say it like this...They are different, they are really different. Where are the differences, you are asking...? So first of all, it was difficult for them to make structures and to work all according [to] the rules. So it was difficult for them to make so analytical work, to understand which mould should work now, which worker should work next time. To organize the process.

[Now I am working for] a Turkish company. It is another mentality but more or less they are foreigners at least. They are long-term oriented. And are logical. I can say that if we started with foreigners first and they train, they give their knowledge to other people ... it helps. It really works.

Lors des entretiens avec d'autres entreprises, nous avons trouvé trois fois des situations identiques : deux personnes travaillant au sein du groupe Renault et une personne faisant carrière dans un groupe allemand. Un responsable russe qui travaillait en France a indiqué espérer ne jamais devoir retourner dans son pays, par rejet du mode de fonctionnement de la culture professionnelle de son pays. Un responsable travaillant dans la filiale russe de Renault, nous a avoué être incapable de comprendre l'environnement organisationnel du groupe Avtovaz auquel l'entreprise se trouvait actuellement reliée. Enfin, au sein de l'entreprise BASF Coatings, un dirigeant russe nous a affirmé avoir appris l'allemand dans sa jeunesse, pour pouvoir travailler dans une entreprise étrangère.

Chef de produit mécanique – Renault Russie

We have some contacts with our colleagues working at Avtovaz but I am always surprised to see how they work. It seems to be two different worlds. I am happy to work for Renault and I could not imagine working for Avtovaz.

Chef de produit (russe) – Renault France

Si jamais Renault m'obligeait à travailler chez Avtovaz, je pense que je démissionnerais. Je me sens très bien dans un environnement international.

Directeur Commercial Peinture Carrosserie (russe) – BASF Coatings

[J'ai pratiquement toujours travaillé dans la même entreprise allemande]. Je n'ai pas d'expérience avec des managers russes. Mais j'entends que ça n'a pas beaucoup changé, surtout dans l'industrie métallurgique. Je ne veux absolument pas changer.

2.9.2. L'interconnexion malaisée entre russes occidentalisés et sociétés traditionnelles

Si les Russes qui travaillent dans des sociétés étrangères sont régulièrement en contact avec des entreprises russes, il n'est pas certain que l'interconnexion ou la communication

fonctionnent toujours correctement. La responsable RH a indiqué plusieurs fois qu'elle avait eu du mal à comprendre la logique de fonctionnement des actionnaires de l'entreprise Foamaksent. En sens inverse, il est fort probable que les entreprises russes traditionnelles aient eu, elles aussi, des difficultés à appréhender le comportement des employés « occidentalisés », comme semble l'indiquer la déclaration du juriste de la société Purfoam.

Juriste – Premier partenaire (Iw01)

À la réflexion, je pense qu'elle ne passait pas suffisamment de temps à bien traduire ce que nous pensions. En plus, comme elle a toujours travaillé avec des sociétés occidentales, je pense qu'elle avait des difficultés à comprendre les spécificités du marché russe.

Ce décalage a pu entraîner des erreurs, comme ceci semble être le cas des négociations lancées avec le concurrent local. Chargée de contacter la société Altex, la directrice de la filiale a ignoré ou oublié l'importance, au sein des groupes russes, de bien identifier la structure décisionnaire. Dans la recherche éperdue d'une nouvelle solution permettant à l'entreprise de rester en Russie, elle a engagé Carseat dans une série d'entretiens qui n'auraient jamais pu aboutir puisque la personne rencontrée n'avait pas de pouvoir de décision.

Directrice de la Filiale Russe (Iw02)

[The people we met at the competitor] were employees. We did not meet their boss. Probably, we started not from the level we needed to start. Because, ... unfortunately, the [people working there] have the title, but it would not be their final decision. We started discussing with the Head of Automotive Foam... Of course if he wanted, if he had a proper view. But Anton was a temporary person in there. He just did some steps and left the company very fast. He was not interested. He did not think in long terms. We started negotiating with the company through him...but it was not his approach to think at the Company from a long-time point of view because he left it in 2013. 2012 was his last year and now he is responsible for agricultural projects in the Group. Actually they grew some crops for Olympic Games. He changed his business direction 100%. From automotive business to agriculture.

Cette analyse des interactions parfois malaisées entre employés russes occidentalisés et sociétés russes traditionnelles, nous amène à nous poser la question de savoir si les Russes occidentalisés sont le meilleur vecteur pour faciliter les relations entre sociétés étrangères et sociétés russes. Notre cas nous fournit plusieurs exemples de médiation difficile ou inefficace, comme par exemple, lorsque l'intermédiaire russe n'a pas réussi à convaincre les partenaires de ne pas bloquer la livraison de pièces au constructeur.

2.9.3. Plusieurs degrés de distance culturelle

Dans notre description des entreprises russes (3.3.3. Les entreprises russes au quotidien, p.68), nous avons insisté sur les différences culturelles qui existaient entre des entreprises ayant

été peu marquées par les influences étrangères (notamment au niveau managérial) et celles qui étaient en contact avec l'environnement occidental. Nous avons retrouvé dans notre corpus quelques exemples de confrontations difficiles, dues à la fois à des écarts culturels importants mais aussi au désir limité de s'adapter aux exigences des entreprises étrangères. Ce fut le cas, en particulier, de l'entreprise russe avec laquelle le constructeur Renault avait demandé à Faurecia Russie de mettre en place un accord stratégique.

Directeur – Filiale Faurecia Russie

Non, je pense d'abord que ça n'a pas marché parce qu'elles sortaient d'un environnement Avtovaz. Togliatti est une ville qui n'a pas une très bonne réputation, et qui avait un fort taux de criminalité déjà à l'époque de l'URSS. L'automobile-- mon beau-père — qui est à la retraite mais qui était le patron d'un petit centre de recherche, le patron d'un laboratoire de radio clinique — me racontait qu'à l'époque, sur trois Lada qui sortaient : il y en avait une qui était vendue sur le marché, il y en avait une qui était volée, vendue par la mafia, et il y en avait une qui était vendue par l'entreprise pour pouvoir payer les salaires et le reste. Comme il y a eu ce système D, qui a été institutionnalisé depuis 40 ans, les gens de Lada étaient obligés de vendre disons un tiers de leur production pour payer les salaires, les équipements, la maintenance. Cela a créé, ou officialisé, ce système de détournement, que j'ai retrouvé dans beaucoup d'entreprises, de vieilles entreprises, en Russie.

Nous retrouvons une situation identique au sein de la même entreprise, qui se produit lors de l'acquisition par Renault et la confrontation des deux cultures. La citation suivante est intéressante parce qu'elle donne des exemples de situations héritées de l'époque soviétique (un document nécessitant 23 signatures), tout en décrivant l'étonnement des Occidentaux devant travailler dans un tel contexte.

Directeur de la coopération – Renault Avtovaz

[C'était] une entreprise soviétique, cela le reste, avec une administration très lourde, des sphères de contrôle un peu partout. Cela fait qu'il y a très peu d'autonomie pour les managers, même de haut niveau. Souvent, ils ne maîtrisent pas leurs budgets, ils ne savent pas combien leur coûte telle opération...Des circuits de décision extrêmement hiérarchique et multi-niveaux. Ce qui fait que le Français opérationnel est perdu. Il a l'impression de se heurter à un mur et une fois qu'il l'a vaincu, il en trouve un autre derrière. Pour donner un exemple, concret, un contrat relativement charpenté, un contrat d'achat, c'est au minimum 23 signatures, avec au minimum chaque fois quelqu'un qui peut remettre en cause, s'il n'est pas d'accord... Et ça se sont des contrats juridiques mais ce n'est pas un pacte d'actionnaires. On m'a parlé même de plus de 90 signatures dans certains cas. Des circuits invraisemblables. On se perd dans une paperasserie qui finit par décourager ceux qui ne comprennent pas ce qui se passe... Et pourquoi, chaque fois que vous demandez quelque chose, cela ne peut pas se faire...

Parfois le problème peut être dû à une mauvaise compréhension de la manière dont un concept « importé » peut être mis en œuvre, comme dans le cas rapporté par le directeur de la filiale Avtovaz France.

Directeur de Filiale – Avtovaz France

Quand nous avons démarré nos travaux sur le système de motivation [en 2002], la situation était difficile : le management pensait avoir un système de motivation très performant, mais il était trop complexe. Il prévoyait plus de 100 critères. Personne n'y comprenait rien et surtout personne ne maîtrisait plus rien. Les gens au final, savaient qu'ils avaient un salaire, mais c'est tout : il y avait par exemple un bonus qualité mais cela ne représentait qu'un des 100 critères. [Cela n'était] rémunéré [que très peu], disons, 100 roubles (environ 20 dollars). Le règlement de primes était illisible. Le résultat, c'est que cela ne fonctionnait pas. La partie variable était donc à « la tête du client », personne ne pouvait justifier quoi que ce soit. Maintenant, les choses ont été améliorées.

*

* *

Données d'analyse 7 - Synthèse des différences culturelles

Le relationnel pour dépasser les blocages	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les occidentaux externes : <ul style="list-style-type: none"> - Importance reconnue et partagée mais reste abstrait - Confié aux partenaires - Utilisé uniquement pour « débloquer » les situations - Pas de liens relationnels avec les collègues et partenaires russes - Non intérêt pour les informations • Les Occidentaux « pendulaires » ont créé des liens (voir Relations hiérarchiques) • Pour les Russes : <ul style="list-style-type: none"> - Une nécessité pour fonctionner sur le marché - Échange d'avantages (emploi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'efficacité <ul style="list-style-type: none"> - Vis-à-vis des autorités - Des collègues et partenaires • Absence de stratégie de communication vis-à-vis de l'administration et des politiques • Information insuffisante sur l'organisation russe (excès, aspects non-légaux, etc.) • Liens insuffisants pour engendrer la confiance des Russes en dehors des aspects technologiques
La temporalité	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les Occidentaux : <ul style="list-style-type: none"> - Une vision à long terme - La croyance que le « temps permet de régler tous les problèmes » - Un stress chaque fois qu'il était impossible d'avoir une certitude à long terme • Pour les Russes : <ul style="list-style-type: none"> - Une habitude à « réagir » de manière brutale en cas de « menace de survie » 	<ul style="list-style-type: none"> • Les Occidentaux perçoivent les partenaires russes comme étant uniquement intéressés par le profit à court terme • L'impossibilité d'acheter le terrain Foamaksent a concouru à rendre l'opération moins intéressante • Les Occidentaux n'ont pas réussi à rassurer les partenaires russes, ouvrant la voie à des « réactions incontrôlées »
Le contrôle de l'incertitude	<p>Des deux côtés, un niveau élevé d'inquiétude face à l'incertitude et des approches différentes pour réduire cette incertitude.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des méthodes différentes pour lutter contre l'incertitude <ul style="list-style-type: none"> - Pour les Occidentaux, programmation, écrit, processus de manière générale - Pour les Russes, réactivité
Les relations hiérarchiques	<p>Chez les Russes, une attitude paternaliste qui comprend</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à être explicite - Contrôles réguliers - Être à l'écoute des employés - Qui se déroule dans un cadre assez autocratique, voire agressif. <p>Une vision territoriale de l'autorité qui peut amener à la création de silos.</p>	<p>Le système de chaque groupe a pu accroître le niveau d'inquiétude dans l'autre groupe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de changer le mode de management pour les expatriés « pendulaires ». • Le manque de contrôle par les Occidentaux sur l'action du partenaire a pu être interprété comme du « laisser-faire » ou un manque d'intérêt. • L'effort par les partenaires russes de préserver le territoire défini des Occidentaux peut avoir été compris pour désintérêt.
L'expression du pouvoir dans les affaires (négociation)	<p>Une vision « territoriale » de la négociation qui amène les Russe</p> <ul style="list-style-type: none"> - À se désintéresser de toute situation où ils ne sont pas en position de force - À chercher à avoir une position de force (monopolistique) dans les situations de négociation 	<ul style="list-style-type: none"> • Le concurrent local a utilisé cette tactique pour devenir incontournable (en donnant des informations très vagues au client) • Le Second Partenaire a essayé d'utiliser la même stratégie par rapport au client...

Section 3. Perception des acteurs et enseignements

Cette partie assez courte, sera consacrée à l'identification et à l'analyse de la manière dont chaque acteur a vécu l'échec du projet Russie, à l'inventaire des causes attribuées par chacun ainsi qu'à l'évaluation des conséquences de cette expérience sur la perception de la façon de gérer un projet à l'international ou de travailler avec des interlocuteurs russes (notion d'apprentissage). Il nous a semblé essentiel de comprendre la perception des personnes directement concernées par le projet pour répondre, de la manière la plus réaliste possible, à notre question de recherche principale qui consiste à comprendre les causes de l'échec. Notre estimation du poids attribué aux divers facteurs d'influence, sera ainsi partiellement fondée sur les déclarations des acteurs.

*

* *

3.1. Les changements depuis la fin du projet

3.1.1. Le devenir de la co-entreprise

Tout d'abord, l'échec a eu des répercussions importantes sur l'organisation de la co-entreprise et sur les objectifs stratégiques qui lui ont été assignés par les deux maisons mères. Le directeur du développement est convaincu que les pertes financières engendrées par le projet russe ont amené les actionnaires à repositionner leurs activités automobiles. Cette action fut relativement facile à mettre en place car elle coïncidait avec deux changements importants. En 2010, le président du groupe belge, un responsable qui s'était beaucoup impliqué dans le devenir de Carseat, est parti en retraite. Peu de temps après, le PDG de la co-entreprise en fit de même, remplacé par un dirigeant de nationalité allemande qui avait une expérience notable de l'automobile et de l'international, mais qui n'était issu d'aucune des deux maisons mères.

Directeur du développement (Iw01)

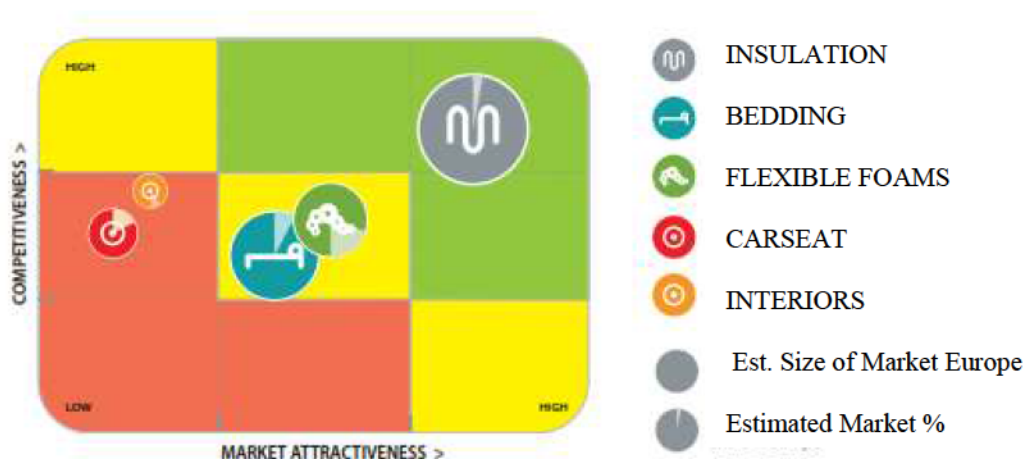
[Le nouveau président n'était pas issu du Holding]. Il avait certainement été envoyé avec un mandat très clair de recentrer les activités sur le confort et le rigide et d'évacuer l'automobile et la literie. J'étais au développement. On a décidé de tout recentrer, de tout arrêter pour faire des économies. Il n'y avait plus de développements internationaux.

Comme nous avons eu l'occasion de l'indiquer en divers endroits de la partie précédente, l'ensemble des accords stratégiques avec d'autres groupes du secteur fut arrêté. La politique de diversification a pris un peu plus tard la forme du développement de nouvelles gammes de produits complémentaires ou d'interventions hors Europe dans le cadre de contrats de service pour les deux maisons mères. La coentreprise fut ainsi chargée par la maison mère canadienne, de mettre en place certaines productions en Chine. Les problèmes administratifs ou d'adaptation aux spécificités du marché étaient, dans ce cas, gérés intégralement par l'entreprise déjà sur place, ne laissant à la co-entreprise que la gestion du transfert technologique et la formation des équipes locales, actions qu'elle avait su réaliser sans difficulté en Russie.

De manière générale, plusieurs éléments nous conduisent à penser que l'échec du projet russe a conduit la maison mère belge à revoir le positionnement stratégique de sa gamme de produits. La figure 26, issue du rapport annuel 2015, montre que l'activité analysée (Carseat) figure à un niveau d'attractivité marché « faible » ainsi qu'à un degré de compétitivité « intermédiaire ». L'autre activité automobile, « les pièces intérieures » (*interiors*) ne semble

d'ailleurs pas jouir d'une meilleure position. L'automobile, qui était le secteur le plus prometteur, porteur du développement futur de l'entreprise belge, a été remplacée aujourd'hui par l'activité « isolation » (*insulation*), considérée comme le potentiel de valeur ajoutée le plus intéressant.

Figure 26 - Analyse stratégique des diverses gammes de produits (Rapport Annuel 2015)



De manière générale, l'activité automobile du groupe ne représentait plus que 19% des ventes globales en 2015 contre 30% en 2007, au début du projet russe. Par ailleurs, au dire du responsable du développement, l'équipe dirigeante de Carseat s'est fortement germanisée, perdant ainsi le caractère international qui faisait sa spécificité.

3.1.2. Le devenir des divers acteurs

a. Le comité de direction

Comme nous l'avons vu plus haut, le PDG de l'entreprise a été remplacé par un dirigeant allemand non issu de la *holding* belge. Lors de l'entretien, l'ancien responsable nous a fait comprendre que les pertes occasionnées par l'échec du projet avaient attiré la réprobation des actionnaires.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

Finally, we are not there [in Russia], we have financial losses... and on the other side some negative effect on our customers. So for all I must say the board did not congratulate us for those facts!

Les deux autres membres impliqués dans le projet sont restés en place, seuls responsables d'une autre nationalité (belge et britannique) au sein d'un comité de direction très

germanisé. Nous n'avons pas d'information nous permettant d'estimer l'effet de l'échec de ce projet sur leur position au sein de cette instance de gouvernance.

b. L'équipe projet

Les deux membres européens de l'équipe projet ne font plus partie de l'entreprise. En l'absence de nouveaux projets, le directeur du développement a été amené à négocier un départ anticipé en retraite. La contrôleuse de gestion semble, quant à elle, avoir été très marquée par l'échec du projet. Son collègue nous a indiqué « *...qu'elle a pris [ce qui s'est passé en Russie] comme le meilleur moment de sa vie, mais aussi comme un échec personnel important.* » (Iw02). Sa difficulté à se repositionner en interne a entraîné un départ négocié dont elle ne semble pas avoir encore réussi à se remettre. C'est sans doute cette raison qui explique pourquoi elle n'a jamais répondu à nos demandes d'entretiens complémentaires.

De manière générale, ces deux personnes, tout comme la directrice de filiale russe, ont été étonnées par la décision de quitter la Russie, une action perçue comme un discrédit. Le directeur du développement nous a déclaré à ce sujet que ses collègues et lui-même « *s'étaient extrêmement engagés..., qu'ils avaient établi des liens... et que c'est une décision extérieure et indépendante...qui a mis fin au projet. [Cela a quand-même] été très dur.* » (Iw02). De manière générale, la décision du comité de direction a été perçue par l'ensemble de ces personnes, comme un changement radical de stratégie : « *Notre stratégie, c'était quand même de suivre nos clients sur les marchés européens où ils se développaient. Et nous, [en tant qu'employés], de suivre. Là subitement, on disait non cela ne se fait plus.* » (Directeur du Développement – Iw01).

Les deux autres acteurs occidentaux, les responsables du transfert technologique, étaient à la fois moins exposés et moins concernés par les difficultés du projet. Ils travaillent encore tous deux dans l'entreprise. Ils ont d'ailleurs tous deux indiqué être partants dans le cas où la co-entreprise décidait de repartir en Russie.

c. Le personnel russe

Deux des responsables, la responsable des ressources humaines et le responsable technique, furent recrutés pour travailler dans la co-entreprise qui devait être lancée. Peu de temps après leur embauche, ils furent transférés dans la société du partenaire. Étant donné que ces deux Russes n'avaient jusque-là, jamais travaillé dans des sociétés russes, ce fut pour eux une première expérience de management russe qui semble les avoir relativement perturbés. La spécificité de cette catégorie d'employés russes, habitués aux entreprises occidentales, a été

traitée dans le paragraphe 2.9 (Sous-cultures ou microsystemes professionnels, p. 337). Il est intéressant de remarquer que les deux personnes concernées, tout comme la directrice de la filiale, n'ont pas eu de difficulté à trouver un nouvel emploi relativement vite. Elles travaillent toutes trois dans des sociétés occidentales.

d. *Les partenaires*

Les deux partenaires ont connu des parcours différents. Le gérant de la société Purfoam a vendu les parts qu'il possédait dans l'entreprise pour acheter une société dans une activité proche qui intervient en Europe centrale. Entretemps, il a mis en place divers partenariats, notamment avec la filiale française d'une entreprise britannique présente dans le domaine automobile. Depuis le changement de direction, l'entreprise s'est restructurée. Elle possède deux filiales à l'étranger, une au Kazakhstan et une autre en Serbie. Il est intéressant de noter que la nouvelle direction a mis en place un site internet clair et complet, disponible en russe et en anglais.¹²⁰ Il s'agit d'une évolution considérable par rapport aux années où le projet a été lancé, puisqu'il était alors pratiquement impossible de trouver des informations sur internet sur l'entreprise. Nous pouvons y voir une forme d'influence occidentale dans la manière de communiquer avec les clients.

L'entreprise Foamaksent s'est concentrée dans un autre domaine, celui des articles de mousse polyuréthane du secteur du bâtiment. La dévaluation de la monnaie russe a permis à la direction d'envisager des ventes hors Russie, au travers de la plateforme de distribution d'un partenaire slovaque. Une étude des marchés allemand et français a été lancée il y a quelques mois.

La participation des deux partenaires au projet lancé par Carseat semble ainsi avoir permis aux deux acteurs russes de conforter (dans le cas de Purfoam) ou de lancer (pour Foamaksent) une activité à l'international.

¹²⁰ <http://foamline.com/>

3.2. Les raisons perçues par les divers acteurs

Lors des entretiens, nous avons demandé aux acteurs de faire une analyse critique de la façon dont le projet a été mené, et de réfléchir aux raisons de l'échec. Cette partie reprend l'ensemble des réponses recueillies. Nous avons fait une première analyse des réponses, qui nous a permis de répartir les divers interlocuteurs en quatre groupes, en fonction de leurs réponses : les dirigeants, les intermédiaires russes (employés de l'entreprise en Russie), les extérieurs (personnes se donnant plus de liberté de jugement), ainsi que les partenaires.

3.2.1. La perception des dirigeants

Il s'agit ici des membres du comité de direction de la co-entreprise. Ce groupe a généralement fait appel à diverses raisons externes comme causes principales : la crise et ses conséquences sur le volume de production, le marché très différent de ce qui avait été imaginé, le prix imposé par le client, etc. Leurs propos s'accompagnent de plusieurs commentaires sur la difficulté de travailler avec les interlocuteurs russes. Le VP marketing a de son côté été le seul à avoir regretté que la préparation n'ait pas été mieux organisée. En réalité, tout en appartenant au groupe des « dirigeants », certaines de ses remarques l'amènent à se rapprocher de l'analyse des « extérieurs ».

**Tableau 36 - Perception des raisons de l'échec par les acteurs :
Les dirigeants**

Acteur	Raisons externes	Raisons internes	Citations
1. Les dirigeants			
PDG	La crise parce que tout a été différent de ce qui était prévu. Le constructeur qui leur a fait croire qu'il fallait « dupliquer » ce qui était fait dans l'UE.	La naïveté d'avoir cru le constructeur à la lettre.	<i>"The reason why we were not allowed was because the crisis came in and all things were completely different."</i> <i>"We were naive to believe we could do that and Volkswagen were claiming that. They were saying "We do not want to make compromise [when] we go to China or to Russia, so we want to have the same quality... We thought when we can manage it here, we will be able to manage it over there. It was a little naive."</i>
VP Finances	Le partenaire qui a décidé d'aller dans une autre direction. Le volume insuffisant. Le prix concédé par le constructeur.	L'absence d'autres contrats négociés avant la décision d'implantation.	<i>"But because our production partner decided that we were not giving full use they switched the production to their old business where they could make money and they stopped our business."</i> <i>"So we ended it tying up this entire line with less than 25% capacity."</i> <i>"...this pricing problem, we could have had it in Germany. You know, you find a trade partner. You agree on the pricing. You agree on the volume. The volume stands out to be different... we had no legal footing to [renegotiate]."</i> <i>"Yes we went before securing enough operation. There were targeted targets, you know, but a lot of that volume has never materialized."</i>
VP Marketing	Un mauvais partenaire.	La peur d'investir avec le premier partenaire. Trop d'ambitions par rapport aux possibilités du marché (pas de localisation des produits). Une mauvaise appréciation des choses.	<i>« Nous on avait eu peur. Si on n'avait pas eu cette option, on aurait établi une usine avec Purfoam. »</i> <i>« Car on n'a pas traduit les exigences du [constructeur] dans les moyens ou les possibilités russes. Ce qu'on a essayé. Si le local était à un niveau de qualité 4, on a essayé d'être à 10. Tandis qu'on aurait pu essayer d'arriver à 7. »</i> <i>« On s'est dit que l'on allait faire cela entre le plat consistant et le dessert mais ce n'était pas... À un moment donné, on était conscient qu'ici on était sur quelque chose qui n'était pas facile... Je crois qu'on a sous-estimé les choses. »</i>

3.2.2. Les intermédiaires russes

Ces personnes ont été à un moment ou un autre du projet, des salariés de la co-entreprise. Elles ont généralement insisté sur la bonne préparation de l'entreprise occidentale ainsi que sur la compétence technique des responsables envoyés en Russie pour former les diverses personnes concernées. La directrice de la filiale a ainsi plusieurs fois insisté sur le fait que l'entreprise occidentale avait fait un « travail professionnel » (Iw01). Par contre, il a été difficile d'avoir de leur part des positions affirmées sur les causes potentielles de l'échec, sans doute parce que ces acteurs se sentaient trop proche de la direction de la co-entreprise pour oser la critiquer.

Il existe cependant plusieurs éléments, dans leurs propos, qui traduisent des doutes sur l'approche suivie : des relations défailtantes avec le constructeur et surtout une incapacité à

tenir compte, dans la stratégie suivie, des spécificités du marché russe ou de la culture professionnelle locale, que ce soit l'incapacité de comprendre les comportements de divers interlocuteurs russes (le concurrent local, les partenaires, etc.) que l'impossibilité à définir des solutions véritablement locales. Pour la directrice de la filiale ou la responsable RH, les Occidentaux n'ont pas suffisamment écouté ou accompagné les Russes avec lesquels ils travaillaient, ne créant pas l'osmose qui aurait, sans doute, rendu possible la découverte de solutions innovantes, bien adaptées au contexte russe.

**Tableau 37 - Perception des raisons de l'échec par les acteurs :
Les intermédiaires russes**

Acteur	Raisons externes	Raisons internes	Citations
2. Les intermédiaires russes			
Directrice de la filiale russe	L'action du constructeur automobile.	Une mauvaise appréciation des priorités.	<i>"Because the question was from the beginning to start as soon as possible, to achieve the proper quality, all this was the priority, not the price..."</i> <i>"Volkswagen did not support us."</i>
		Les actionnaires qui n'ont pas pérennisé le projet. Le choix du partenaire (celui qui aurait le réseau le plus efficace dans le domaine).	<i>"...unfortunately, the share-holders did not support the project and we had to step out. It was a pity."</i> <i>"You need to choose the real partner at the beginning...you should try to be in touch with a few to make a decision...there was a background for the first partner because of the Belgian ... Unfortunately, Russian companies were not prepared. If they had had a different attitude, the scenario would have been different."</i>
Responsable technique russe		La rentabilité de l'activité par rapport au prix négocié.	<i>"Things were not so clear because we found out that the production was not profitable enough. It was a surprise because I never took part to any official meeting."</i>
Responsable RH russe		Décalage avec ce qui a été imaginé. Implication insuffisante dans le pays.	<i>"They thought it was a cheap project. But it was rather expensive. I made my calculation according to the legal rules."</i> <i>"It is possible to [teach people] ... If somebody wants to create a company here, first of all he has to bring here their people, experienced people, ... and one by one, they will train more and more people to think like their thinking.... Otherwise, nothing will be shared."</i> <i>"... the feeling I had from Carseat is that they were always travelling. They were not staying."</i>

3.2.3. Les externes

Ce groupe a été beaucoup plus critique sur l'approche adoptée par l'entreprise. Parmi les problèmes mis en avant, nous trouvons le fait d'avoir accepté des solutions difficiles à gérer, mais aussi l'incapacité de tenir compte des spécificités russes. Sur l'ensemble des acteurs, ce sont ceux qui appartiennent à ce groupe, qui ont mis le plus souvent l'accent sur les différences culturelles. Le responsable du développement a notamment insisté sur l'approche ethnocentrique de l'entreprise, qui a bloqué l'écoute et a empêché de tirer amplement partie des connaissances des partenaires.

**Tableau 38 - Perception des raisons de l'échec :
Les externes**

Acteur	Raisons externes	Raisons internes	Citation
3. Les externs Contrôleuse de gestion		<i>Le fait d'avoir accepté de travailler avec des sous-traitants russes, sans contrôle.</i>	<i>« Le problème est que nous étions responsables d'un produit vis-à-vis de Volkswagen sans avoir le contrôle financier et / ou légal de la chaîne. C'est d'ailleurs cette dernière solution qui a été poussée par les actionnaires. »</i>
	Le volume insuffisant.	<i>Le fait de ne pas avoir su gérer les relations avec les Russes (les relations de pouvoir).</i>	<i>« Il y a toujours une lutte. Il faut donc avoir quelque chose à proposer pour mettre les autres sous pressions.... Il faut savoir que la possession d'un avantage va heurter les Russes. C'est la seule manière d'être respecté. Ils aiment le pouvoir et ils apprécient de travailler avec des personnes qui ont du pouvoir. »</i>
Directeur Développement		<i>Le fait de ne pas avoir su montrer de l'intérêt pour les Russes.</i>	<i>« Il y a chez les Russes un énorme besoin de reconnaissance. ... Cela n'a pas été fait. »</i>
		<i>Le fait de ne pas avoir su créer une véritable relation avec les Russes (les écouter).</i>	<i>« ...on n'a pas assez pris en compte... la culture russe...on est arrivé en leur disant "Ecoutez ! Vous vous êtes des ploucs et nous on va vous montrer ce qu'il va falloir que vous fassiez !" Et ce n'était pas bon, cela n'a jamais été bon ! »</i> <i>« Cela demandait du temps. Cela demandait d'être totalement attentif aux gens, à ce qu'ils nous disaient. »</i>
		<i>Le fait de ne pas avoir tenu compte des spécificités russes (cf. copier-coller des expériences précédentes)</i>	<i>« [Nous sommes une société qui a] installé des usines en République Tchèque, en Pologne... On connaît nous. On a fait. Alors que la Russie ça n'est pas tout à fait la même chose...S'installer au Mexique ça n'est pas la même chose. C'est cela qui n'a pas été compris.</i>
Responsable Process		<i>Le Board qui a décidé de laisser tomber la Russie. Ne pas avoir garanti la pérennité du projet.</i>	<i>« Le nouveau Président est arrivé avec sa feuille de route. On a tout arrêté !... Il lui fallait resserrer le panel d'activités sur son domaine traditionnel. »</i>
		<i>Le fait d'avoir accepté de travailler en Russie sur base d'un accord imparfait.</i>	
		<i>La mauvaise gestion des relations avec le client, notamment en Russie.</i>	<i>"We did not really have a big enough backing. We had very bad pricing." "Many people were afraid to go meet the customer in Russia."</i>

Pour le directeur du développement, l'instauration d'un véritable dialogue aurait permis d'identifier les bonnes méthodes d'approche pour résoudre les divers problèmes qui se sont posés à l'entreprise.

Directeur du développement (Iw01)

Moi je crois qu'au contraire, il fallait leur faire intégrer dans leur système de réflexion etc. nos critères pour qu'ils arrivent à les réaliser avec leur conception des choses.

3.2.4. Les partenaires russes

Si les deux partenaires n'ont pas réagi de la même façon au début de l'entretien, leurs exposés finissent par se rejoindre dans les grandes lignes. Dans le cas de la société Purfoam, les personnes rencontrées ont été très critiques sur la manière dont le projet a été géré. Cette attitude découle sans nul doute de l'humiliation d'avoir été mis de côté lorsque les négociations avec Foamaksent ont été lancées. Le premier partenaire a particulièrement insisté sur l'importance des aspects relationnels (Voir 2.1.1. Le relationnel pour dépasser les blocages, p. 287). Au vu de l'importance de cette dimension pour les Russes, nous pouvons imaginer que ce problème ait pu être perçu comme une erreur fondamentale, difficile à excuser.

**Tableau 39 - Perception des raisons de l'échec :
Les Partenaires Russes**

Acteur	Raisons externes	Raisons internes	Citation
4. Les partenaires			
Premier partenaire		Absence de moyens (pas les moyens des ambitions).	« Quand on prend une décision, on ne change pas d'orientation. Il y avait peut-être des problèmes d'argent, mais dans ce cas, on ne fait rien ! » [Le juriste]
		Manque d'alignement entre partenaires	« Le trio (constructeur / partenaire 2 et coentreprise) n'a pas pu se comprendre ». [Le gérant]
		Relationnel insuffisant avec le constructeur ou avec d'autres acteurs importants du marché	« ...ils n'avaient pas les contacts avec le constructeur et comme j'appelle ça des « technologies de communications » nécessaires, ça veut dire qu'ils ne pouvaient pas [dépasser les aspects technologiques]. Il y avait un accord mais pas l'expérience de travailler ensemble, [notamment sur un marché difficile comme la Russie]. »
		Mauvaise prise en compte de la réalité du marché	« [L'entreprise] ne savait pas ce à quoi elle allait faire face en Russie, et donc les investissements étaient beaucoup plus élevés. » (Le Gérant)
Second partenaire		Manque de confiance du partenaire (incertitude sur la pérennité du projet)	[Le partenaire] à son tour a dit qu'ils ne vont pas investir sans aucune garantie, car après vous pouvez partir et on va rester sans rien. Alors d'abord couvrez ces dépenses ... » (Le Gérant)
		Mauvaise négociation du prix avec le constructeur.	"First of all, price, economic was not negotiated the proper way for the foam parts." [Actionnaire]
		Absence de coopération sur la partie commerciale	"It was the property of Carseat. It was impossible to understand what was happening." [Actionnaire]
		Mauvaise prise en compte de la réalité russe.	But [the company] did not take into account infrastructure in Russia because this price level was OK for European infrastructure but not for Russia." (Actionnaire)
	Dépenses supérieures à ce qui avait été imaginé.	Things were not so clear because we found out that the production was not profitable enough. It was a surprise because I never took part to any official meeting." [Responsable Technique]	

Par ailleurs, il est intéressant de voir mentionner dans les deux cas, l'idée qu'il aurait fallu tenir compte de ce que le second partenaire appelle « les infrastructures russes ». Il s'agit

ici d'une confirmation de cette conviction des Russes que les choses sont différentes dans leur pays et que tout transfert entraîne des adaptations ou des frais considérables.

3.2.5. Estimation du poids relatif des divers facteurs

Dans le tableau 40, nous avons classé les diverses raisons évoquées en fonction des différents facteurs d'influence, identifiés et analysés dans la section précédente. Deux catégories sont absentes puisqu'aucun acteur n'a mentionné de raisons pouvant être reliées aux « facteurs institutionnels » ou aux « jeux des acteurs ». Il y a un certain équilibre entre les divers types de facteurs. Nous remarquons, cependant, que « la crise » ou « la baisse de volumes de véhicules produits » n'a pas été mentionné aussi souvent que nous aurions pu l'imaginer. Il semble donc y avoir une unité de pensée sur le fait que l'implantation en Russie aurait pu fonctionner, même dans un contexte moins favorable à ce qui avait été imaginé. En outre, aucun participant appartenant à l'équipe, qu'il soit russe ou occidental, n'a mentionné qu'il aurait été préférable de ne pas lancer le projet.

L'ensemble des facteurs classés dans la catégorie « interculturel » arrive en première position des raisons invoquées pour des motifs différents selon les personnes. Si les raisons envisagées par les dirigeants ressemblent à des stéréotypes (« une vision à court terme »), plusieurs acteurs appartenant aux autres groupes ont mentionné « le manque d'écoutes des Occidentaux » ou « leur incapacité à mettre en place une qualité d'échange » permettant d'impliquer davantage les Russes dans la recherche de solutions. Ce dernier point sera justement le sujet de la section 3 de notre analyse.

Tableau 40 - Analyse des raisons perçues de l'échec en fonction des facteurs d'influence en fonction des facteurs d'influence

Groupe	Internationalisation	Stratégie et politique	Les marchés	L'interculturel
Les Dirigeants	Le choix du partenaire 1 Préparation insuffisante 1	Prix négocié 1 Absence autres contrats 1 Absence de moyens 1	La crise 2 Le marché automobile 1 Imprévisibilité 1	La vision court-termite des Russes 2
Les Intermédiaires Russes	Choix du partenaire 1	La définition de priorités 1 Relations constructeur 1 Choix stratégiques 1	Décalage marché 1 Les contraintes financières du marché russe 1	Manque d'écoute 1 Incapacité à impliquer les Russes 1
Les Outsiders	Type d'accord 2	Choix stratégiques 1	Le volume inférieur (crise) 1	Ne pas avoir intégré le fonctionnement russe 1 Absence d'échange 2 Ne pas avoir « localisé » 1

Groupe	Internationalisation	Stratégie et politique	Les marchés	L'interculturel
Les Partenaires Russes	Mauvaise prise en compte de la réalité du marché 2	Manque de continuité 1 Mauvaise négociation des prix avec le constructeur 1 Dépenses mal estimées 1		Manque d'alignement 1 Relationnel insuffisant (client + marché) 1 Manque de confiance du partenaire (pas de garantie de pérennité) 1 Absence de coopération sur les aspects commerciaux 1
Total	2+1+2+2 7	3+3+1+3 10	4+2+1+1 8	2+2+4+4 12

3.3. L'apprentissage suite à l'échec du projet

3.3.1. La perception des dirigeants et des employés de la co-entreprise

Nous avons souhaité comprendre si l'échec du projet avait été l'occasion d'enrichir l'expérience individuelle et collective des divers acteurs. Nous avons vu que dans sa description du processus d'internationalisation, le modèle d'Uppsala insiste sur l'importance de l'expérience acquise au cours des divers projets internationaux, élément essentiel pour aborder de nouveaux marchés.

Les différents participants occidentaux ont ainsi fait plusieurs constats. Un premier groupe d'acteurs reconnaît que Carseat n'a pas su gérer les relations avec les partenaires russes et recommande des solutions permettant **d'être moins dépendant d'intermédiaires locaux**. Le modèle idéal, évoqué par le PDG de la co-entreprise, le VP marketing, la contrôleuse de gestion et le responsable process serait de créer une filiale de production (IDE), une alternative présentée comme permettant d'avoir le contrôle de la chaîne de décision et de « garantir le service » promis au client.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

[I would] start from scratch. See whether you can engage good people and go alone. Because you are losing a lot of time, a lot of effort ... And you have to do a lot of things. When you go alone, you build what you want. But of course you need the locals, and this is still the need in my opinion, you need the local networks, mainly to the authorities I would say. Because they can make your life very difficult.

Tout en confirmant l'intérêt de cette option, la contrôleuse de gestion a insisté sur l'importance, en Russie, de ne pas laisser apparaître ses « fragilités » : « *Dans le monde russe, il est mal vu de travailler avec les sous-traitants et de montrer que l'on n'a pas le contrôle.* » Cependant, selon la majorité des personnes concernées, le choix de l'IDE ne résout pas le problème majeur qui est de savoir intégrer la composante locale, c'est-à-dire comment comprendre les complexités du marché et comment résoudre les divers problèmes administratifs qui compliquent le fonctionnement des entreprises. La discussion avec le VP marketing a d'ailleurs montré que cette solution n'aurait pas été possible à l'époque du lancement du projet analysé, en raison de capacités financières limitées (1.2.2. La capacité d'investissement, p. 178). Est-ce que ceci signifie qu'il serait déconseillé pour une entreprise de la taille de Carseat d'envisager de s'implanter en Russie ?

La réflexion engagée avec les dirigeants a amené à imaginer d'autres solutions déjà évoquées dans notre analyse, telles qu'un contrat permettant une présence sur le site industriel d'un client (constructeur ou équipementier de rang 1), pour ne gérer que les thématiques

techniques : transfert technologiques, management de la production de mousse de polyuréthane et suivi de la qualité. Cette alternative de sous-traitance délocalisée, a l'intérêt de décharger l'entreprise des contraintes locales qu'elle n'a pas su gérer, puisque les aspects administratifs et l'approvisionnement en matières premières seraient pris en charge par le client. « *Cela serait sous le toit d'un client, littéralement. Avec lui dans un genre de joint-venture. Ou bien, avec un accord technique avec lui.* » (VP marketing Iw02). Cette solution ne serait bien-sûr possible que si les conditions de la coopération avec le constructeur pouvaient être bien définies au démarrage, ce qui n'aurait sans doute pas été possible avec le constructeur de notre cas, ou tout au moins s'il n'avait pas fait évoluer son approche de la Russie. Par contre, cette solution risque d'accroître la dépendance de l'entreprise par rapport à ses clients.

Si les dirigeants ont plutôt cherché des solutions pouvant réduire leur dépendance par rapport aux partenaires et collègues russes, ils ont été beaucoup plus laconique sur la relation avec les Russes. Le VP marketing a bien mentionné qu'il aurait été important de « *faire venir les partenaires russes dans les usines européennes pour qu'ils comprennent mieux ce que l'on voulait ... car il faut qu'ils puissent 'voir' ce que l'on veut obtenir* » (Iw02) mais ce dernier n'est pas allé au-delà des thématiques techniques et il s'est toujours situé dans une approche unilatérale : mieux leur expliquer, mieux leur faire comprendre. Mais qu'en est-il de l'autre aspect de la communication qui consiste à écouter les partenaires et les laisser donner leurs avis ? Ce sont les « opérationnels » qui se sont posés la question de trouver des solutions permettant de mieux comprendre l'environnement local et la culture russe. Certains ont insisté sur l'importance d'intégrer des ressources pouvant faciliter les liens avec la Russie, que ce soit l'apprentissage de la langue, l'acquisition d'une meilleure connaissance des modes de management locaux (directeur qualité et responsable process) ou le recours à des personnes connaissant bien la culture russe (contrôleuse de gestion).

Contrôleur de gestion (Iw01)

Sans doute, qu'il aurait fallu impliquer plus de personnes qui connaissent les Russes. Nous étions pris au piège. Ensuite, aller toujours sur les « facts and figures » sans trop croire ce que disent les Russes. L'information n'est pas toujours vraie car elle fait partie d'un jeu de négociation qui reste difficilement compréhensible aux occidentaux.

De manière générale, les membres de l'équipe projet semblent avoir compris qu'ils n'avaient pas mis en place le type de relations qui leur auraient permis de tirer le meilleur parti possible des collaborateurs et des partenaires russes, à savoir « *comment ouvrir les portes sur le local, puisque le partenaire n'est pas seulement ici pour les aspects logistiques mais pour ses relations* » (contrôleuse de gestion Iw01). Le directeur du développement est celui qui

semble avoir pris le plus de recul et avoir le plus tiré parti de l'expérience vécue en Russie. Selon lui, il aurait fallu mieux intégrer les Russes au processus de recherche de solutions, de façon à pouvoir y intégrer leur « vision du monde ».

Directeur du développement (Iw02)

Moi je crois qu'au contraire, il fallait leur faire intégrer [nos critères] dans leur système de réflexion pour qu'ils arrivent à les réaliser avec leur conception des choses. C'est là le gros problème. C'est là la difficulté. C'est vraiment une difficulté de communication et d'écoute de l'autre. Cela se comprend. [...] Il faut que l'on fasse passer nos objectifs de qualités et financiers pour bien servir nos clients. Mais cela ne veut pas dire qu'il faut que l'on aille plaquer là-bas les schémas tout prêts que l'on a. Il faut aider les personnes en Russie à obtenir ces résultats mais peut-être en tenant compte de leurs méthodes. Car ce sont eux qui sont chez eux. Je répète toujours la même chose mais les choses ne sont pas pareilles à Strasbourg et à Marseille.

En conclusion de cette première analyse, nous remarquons la différence de perception entre les dirigeants et les acteurs les plus opérationnels. L'échec du projet ne semble pas avoir modifié la position des dirigeants sur les aspects relationnels et interculturels qu'ils semblent toujours considérer comme secondaires. Pour eux, il aurait fallu mieux gérer la recherche de solutions « techniques » plutôt que de remettre en cause l'approche du local. Les « opérationnels » se sont, de leur côté, plus interrogés sur la manière dont les relations avec les Russes avaient été menées. Nous pouvons cependant regretter que la plupart d'entre eux ne fassent plus partie de l'entreprise.

3.3.2. La perception des collègues et partenaires russes

La perception des Russes est très différente selon leur position sur le projet. Pour les **employés russes de la co-entreprise**, il aurait été important de mettre en place un véritable système de communication entre Russes et Occidentaux. La directrice de la filiale a notamment regretté que la communication se soit souvent faite dans un sens unique. Selon elle, les Occidentaux avaient tendance à expliquer ce qu'ils voulaient et à chercher à l'appliquer en Russie, sans se préoccuper de savoir si c'était possible. Pour la responsable RH, il aurait été important de prendre plus de temps pour échanger avec les divers interlocuteurs russes, internes ou externes, pour s'assurer de la bonne compréhension des demandes, pour écouter leurs suggestions éventuelles et, comme nous l'avons déjà vu, pour montrer l'importance que l'on accordait au projet. À un niveau personnel, les diverses personnes concernées ont mentionné avoir été passionnées par le projet mais ne pas avoir appris quoi que ce soit qu'elles ont pu utiliser par la suite.

Nous noterons ici la remarque désabusée du responsable technique russe qui a résumé sa vision d'un projet mené en dépit des infrastructures locales : « *Check and prepare better. Start the production more intentionally. Many mistakes could be avoided in this way.* » Ce dernier nous a indiqué avoir été déçu par la mauvaise préparation du projet qui ne correspondait pas à ce qu'il imaginait des entreprises occidentales. Nous retiendrons cette remarque qui nous renvoie aux projections personnelles. Il est probable qu'un Russe qui travaille avec un Occidental peut souvent avoir un *a priori* positif qui risque de se transformer en déception si l'action n'est pas à la hauteur de ce qu'il avait imaginé.

Le **second partenaire** fut quant à lui très positif dans le bilan qu'il fit du projet. Il a beaucoup appris de l'expérience, même si, comme il le dit, « *Il n'a pas gagné d'argent* ». La coopération lui a permis de changer ses méthodes de travail et d'adopter une certaine approche de la qualité. C'est sans doute cette évolution qui l'a amené à envisager d'exporter en Europe occidentale.

Actionnaire – Second partenaire

We learnt a lot of features how to do business with foreign companies. They helped us to organize the whole "process", how to [do everything]. We learnt a lot because they taught them how to do a lot of things, how to organize things, how to identify "spare parts". With them, we started morning meetings to discuss the previous day, what is the result, what is the conclusion of this result and the plan for today, to define the plan for today and can solve problems.

Always good memory. We did not earn money but we got experience which is not possible to measure and we reached a different level of work. They did not lose our time...

Cependant, dans le bilan qu'il a dressé, l'actionnaire principal de Foamaksent a considéré que, si l'aspect technique était "parfait", les dirigeants n'ont pas été capables de comprendre et d'intégrer les « *infrastructures russes* ».

Le **premier partenaire** a été le plus critique, considérant que ce projet ne lui avait rien apporté, tout en se sentant obligé d'exprimer sa satisfaction de « *ne pas avoir perdu d'argent* ». En réalité, nous savons que cette expérience qui ne s'est pas concrétisée a été, pour lui, une sorte de test puisque, quelques mois plus tard, il a mis en place un accord avec un autre équipementier automobile, pour un autre type de produits. En faisant le bilan du projet, il a indiqué que le problème majeur se situait au niveau de la relation avec le client constructeur. Selon lui, Carseat aurait dû mieux analyser la situation réelle du marché russe avant de définir un prix. Par ailleurs, le gérant de Purfoam considère que Carseat n'a pas su utiliser de manière satisfaisante les arguments liés au risque couru par le constructeur, s'il ne tenait pas compte des spécificités du marché russe, notamment le risque de devoir payer des amendes si le contenu

des composants externes dépassait 40% de l'ensemble. Selon lui, les Occidentaux auraient dû mieux accompagner le constructeur et utiliser cette position comme argument de négociation.

Gérant – Premier partenaire (Iw01)

[L'entreprise] aurait dû tout d'abord comprendre les projets réels du [constructeur], il fallait attendre encore 2 ans, et après comparer les coûts réels ici (en Russie) et seulement après faire un accord - pour que pour la première phase qu'il paye plus cher ou qu'il compense les pertes futures.

Sinon, [les constructeurs] prennent des risques au niveau des impositions en Russie [s'ils ne localisent pas]. Ils ont des milliards de perte s'ils ne travaillent pas avec des producteurs locaux. C'est pour cela, qu'ils étaient obligés de travailler avec des fournisseurs locaux. C'est pour cela que pour eux, c'était une question de [savoir] qui était plus fort au niveau psychologique.

Le commentaire du partenaire dénote une différence de perception qui n'est pas forcément culturelle : un intérêt pour les aspects commerciaux et relationnels d'un côté, qui s'oppose à l'approche beaucoup plus technique des membres de la co-entreprise. Cette citation illustre un aspect mentionné plus tôt (voir 2.5. L'expression du pouvoir dans les affaires, p. 317) sur la façon dont les acteurs russes ont tendance à rechercher des éléments pouvant faire basculer le rapport de force. Nous n'avons pas ressenti de préoccupation similaire dans les entretiens menés avec les membres de la co-entreprise. Pour pouvoir jouer avec ces éléments, il aurait fallu maîtriser le fonctionnement de la législation russe sur la localisation de la production, et surtout, il aurait fallu vouloir changer l'équilibre de la relation client - fournisseur telle qu'elle existait à l'époque. La conviction du partenaire est intéressante car elle semble montrer qu'il existait des moyens de corriger l'erreur contenue dans la négociation de prix initiale.

Section 4. Éléments caractéristiques de l'échange entre les deux univers

Dans les sections précédentes, nous avons analysé l'effet des facteurs ayant pu directement affecter l'issue du projet que nous avons analysé (Section 1), ainsi que la perception des acteurs sur les raisons de l'échec et sur l'enseignement qu'ils en ont retiré (Section 2). Cette section sera consacrée à analyser les conditions et le déroulement de la rencontre entre les deux cultures, une thématique que nous considérons ici comme fondamentale. Plusieurs interlocuteurs appartenant au groupe de référence ont indiqué qu'il était souvent difficile de prévoir à l'avance ce qui pouvait se dérouler en Russie. Le directeur de la filiale russe de Faurecia nous a en particulier indiqué que le plus important était « *d'apprendre en marchant* » en utilisant l'apport de chaque acteur impliqué dans le projet. Mais dans ce cas-là, il faut s'assurer de pouvoir récupérer toutes les informations utiles grâce à son niveau d'immersion dans le marché et à l'apport des partenaires et des collègues russes. Nous regarderons donc, ici, les diverses thématiques qui peuvent influencer la qualité de l'échange entre des individus représentant des groupes, des entreprises et des cultures différentes. Nous examinerons tout d'abord les aspects linguistiques, puis l'attitude de chaque groupe par rapport à l'autre, puis les éléments caractéristiques de la coopération, pour terminer par un décryptage de l'ensemble des malentendus qui ont marqué le déroulement du projet.

*

* *

4.1. La langue

4.1.1. Un désintérêt pour les problématiques linguistiques

Si à un certain moment, les membres de l'équipe projet ont eu la velléité d'apprendre le russe, il s'agissait d'une démarche individuelle. De manière générale, les thématiques linguistiques n'ont pas retenu l'attention des dirigeants. Le démarrage en Russie a d'ailleurs été marqué par un certain nombre de remarques réitérées sur l'incapacité des Russes à parler l'anglais ou sur la difficulté de trouver sur le marché des personnes parlant cette langue.

Directeur du développement (Iw01)

Les Canadiens nous disaient qu'il fallait trouver des gens qui parlent anglais. Oui mais malheureusement ceux avec qui on travaille, ils ne parlent pas anglais. Ils ne parlent que russe. C'est à nous de faire l'effort.

Et après on se dit les gens en Russie ne parlent pas anglais. Mais moi j'ai entendu tellement de fois dire "Mais comment cela se fait que l'on ne trouve pas des gens qui parlent anglais." Mais quoi on est en Russie, c'est normal ! On n'est pas en Amérique du Nord. Là aussi, il y a un problème d'incompréhension culturelle. Il y avait une peur liée à la crainte de ne pas maîtriser ce qu'ils allaient faire.

Nous retrouvons, dans la citation précédente, une vision ethnocentriste qui conduit à s'étonner face aux spécificités locales, ou à attendre des locaux qu'ils fassent l'effort de s'adapter à la demande de l'entreprise qui cherche à s'implanter dans le pays. Les entretiens ont fait ressortir peu d'éléments sur l'intérêt éventuel de l'apprentissage du russe. Si l'on reconnaît parfois qu'il aurait été intéressant d'avoir un ou plusieurs employés parlant russe, on insiste immédiatement sur le fait que c'est la connaissance du business qui est fondamentale, comme s'il n'y avait pas de lien entre les deux et comme si le transfert n'aurait pas été plus facile en utilisant la langue locale.

PDG de la Co-entreprise (Iw01)

- So, you did not think it useful to take people who knew Russia? Or people who knew Russian?

- Yes of course. But Russian is one thing. The understanding of the business is another thing. Transferring this to people over there, to a company over there was not easy. People understanding Russian would of course have been useful, yes !

VP Finance (Iw01)

For an operational perspective, I did not see any issues [linked to language]. Maybe for the training of people in the operations. In terms of the contract negotiation and the other discussions, it did not seem to hold anything back or I have not heard of any negative effect of it. I do not remember anybody who told me I wish we had somebody who spoke Russian. For example, that it would have made that negotiation or discussion much easier. This is my feeling.

4.1.2. *Le recours indispensable à des traducteurs*

En l'absence de compétence linguistique au sein de l'entreprise, l'histoire de l'implantation de Carseat en Russie est caractérisée par la recherche désespérée d'individus parlant l'anglais, ou plus tard, par la nécessité de se raccrocher à des personnes qui pouvaient servir d'intermédiaires. Au cours de l'entretien, le PDG de la co-entreprise déclara avec soulagement qu'il y avait quand-même, en Russie, un certain nombre de personnes qui parlaient des langues étrangères, et avec qui il était possible de travailler : *“Well it was different with the [first partner], who spoke French. That was good. And there was at least one among the guys [of the second partner] who was speaking English, at least a little bit of English. There, at least we could work together.”* En utilisant uniquement, comme intermédiaires, des interlocuteurs russes parlant des langues étrangères, la co-entreprise a perdu toute liberté d'action et s'est mise en situation de dépendance dans sa communication avec le marché. Plusieurs acteurs ont décrit des situations étonnantes, au cours desquelles la directrice de la filiale russe donnait l'impression de ne pas se contenter de traduire.

PDG de la co-entreprise (Iw01)

... We were not always sure whether she was translating that what we were saying. It was a little bit of difficulty.

- Why?

- From time to time, it took her a very long time till she explained something.

Dans le paragraphe sur le « Jeu des Acteurs » (1.4. Jeu des acteurs et micro-politique, p. 245), nous avons analysé de manière approfondi l'attitude de la directrice de la filiale. La difficulté d'expliquer certains concepts inconnus en Russie nécessitait certainement de longues explications. Il n'en demeure pas moins qu'en l'absence d'une ou de plusieurs personnes qui auraient eu des notions de russe, les Occidentaux n'avaient aucune idée de ce qui se passait. Pour montrer que la situation n'était sans doute pas bien gérée, nous rappellerons ici la citation du juriste de la société Purfoam, qui a émis des doutes sur la capacité de cette personne à effectuer des traductions correctes. Nous ne souhaitons pas mettre en cause ses compétences ou sa probité, mais simplement montrer la difficulté de l'exercice.

Juriste – Premier Partenaire (Iw01)

- Y avait-il des problèmes de compréhension verbale ?

- Il n'y avait pas vraiment de problèmes de compréhension car ils avaient embauché une personne qui parlait russe.

- Comment se passait la communication avec cette personne ?

- A la réflexion, je pense qu'elle ne passait pas suffisamment de temps à bien traduire ce que nous pensions.

4.1.3. Les membres de l'équipe projet : prise de conscience mais impossibilité d'agir

Les membres de l'équipe projet ont eu conscience de l'importance de la langue. Au cours de la réflexion menée lors de la phase de préparation, ils avaient évoqué des difficultés linguistiques potentielles et défini plusieurs actions. Lors de l'entretien exploratoire (Iw00), le directeur du développement avait, par exemple, affirmé qu'il serait nécessaire de s'assurer « *que tout le monde parle bien la même langue industrielle pour limiter l'impact de l'interculturalité...et [que l'on] mettrait bien la même signification derrière les divers termes utilisés* ». Parmi les idées évoquées à l'époque, il avait été prévu de constituer un « *lexique commun* ». Cette précaution, qui ne fut jamais mise en application, dénote une conscience, chez plusieurs membres du groupe projet, des limites de l'anglais utilisé comme *lingua franca* (Tréguer-Felten, 2009) puisque, derrière les mêmes mots, se trouve l'univers de sens de chaque individu.

Plus tard, tous les opérationnels ont cherché à apprendre le russe, mais pris dans le rythme effréné du projet, ils ne purent jamais le faire de manière efficace. Il faut noter que, si l'apprentissage du russe n'est pas lancé avant le démarrage effectif de la mission, il y a peu de chances que la personne soit capable de suivre des cours de manière assidue. Généralement, le lancement d'un projet de ce type demande beaucoup d'efforts et de temps. Le directeur de la qualité a mentionné des journées de travail 14 à 16 heures, ce qui ne semble pas étonnant lorsque l'on sait qu'il se déplaçait chaque fois seul, sans sa famille.

Confirmant cette difficulté, le directeur de la coopération de Renault a par ailleurs décrit la situation d'un collègue expatrié qui a passé cinq années en Russie sans jamais avoir le temps de suivre un seul cours de langue. Pour « survivre » en Russie, il avait été obligé de créer une sorte de comité rapproché de collaborateurs qui l'informait régulièrement de ce qui se passait au sein de la direction et des autres entités.

Directeur du développement (Iw01)

C'est vrai que cela soit moi ou Els, dans les espaces de temps que l'on avait, on a essayé de prendre des cours de russe. Cela n'a pas mené très loin mais je veux dire, on a quand même fait l'effort d'apprendre à le lire, de le comprendre un peu.

Directeur de la qualité (Iw02)

- *Did you try to learn Russian?*

- *Oh, the good question. No, we never tried because of the things that we had to do there. Most of the time we made let's say days of 14 to 16 hours. There was not so much time left. I know that this is often the problem if we do not learn before the mission.*

Le directeur de la coopération du groupe Renault a confirmé nos commentaires précédents, nous indiquant à quel point il était difficile, pour les expatriés, de trouver du temps pour apprendre la langue locale. Son entreprise a mis en place de nombreux « *cours de russe. Malheureusement et c'est*

toujours le problème, lorsque l'on a un métier difficile qui prends beaucoup de temps, il reste peu de temps à consacrer au russe. Donc si cela ne vient pas tout de suite ou si on n'y a pas d'intérêt personnel, on laisse tout de suite tomber. »

Pour le directeur de la qualité de Carseat, la connaissance du russe est cependant fondamentale (Iw02). Il a d'ailleurs indiqué que, s'il y avait un jour un nouveau projet de ce type, il insisterait pour que toutes les personnes concernées apprennent la langue. Cette déclaration, comme les informations précédentes, montrent la prise de conscience ponctuelle de l'importance de la langue, avant ou pendant le déroulement du projet. Il nous reste cependant à nous poser la question de savoir pourquoi il n'y a pas eu d'insistance, auprès de la direction, pour que ces recommandations soient prises en compte. La déclaration du VP finance figurant plus haut, laisse penser que les opérationnels n'ont pas tenté de défendre leur perception ou simplement essayé de démontrer l'intérêt d'une formation linguistique.

4.1.4. Intermédiaire ou traducteurs ?

En l'absence d'individus parlant russe au sein de l'entreprise, les Occidentaux étaient obligés de passer par des intermédiaires. Cette approche ne dispense cependant pas d'un accompagnement ou d'une formation de l'interprète. Il peut ainsi y avoir plusieurs situations difficiles pour lesquelles la connaissance linguistique sera insuffisante. Le directeur de la filiale Lear a donné l'exemple du directeur projet d'un grand groupe industriel français qui a passé plusieurs années à travailler en Russie en ne connaissant pas, *a priori*, un seul mot de russe. En réalité, après un certain nombre d'années, il était capable de comprendre certains mots... Mais surtout, il avait pris l'habitude, pendant le décalage de l'interprétation, d'observer de manière très précise ses interlocuteurs, l'expression de leur visage lorsqu'ils parlaient, les relations entre les membres du groupe, etc. Cette démarche lui permettait d'avoir une avance sur les interlocuteurs avec qui il négociait.

En dehors de cette situation particulière, il est impossible de se fier entièrement à un intermédiaire sans être sûr qu'il ait bien compris les enjeux et les objectifs de l'entreprise. En plus, dans un contexte interculturel, il peut y avoir des décalages de compréhension sur certains concepts qui ne sont pas toujours facile à expliquer, comme l'a montré Tréguer-Felten (2012) dans son analyse du concept de « relation client » en France, en Chine et aux USA. Le directeur de la coopération de Renault a insisté sur le fait qu'un Russe qui parle français ne connaît pas forcément la culture industrielle et commerciale du pays. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de s'assurer constamment de la bonne compréhension des thématiques stratégiques ou des concepts, en demandant, par exemple, à la personne de nous retranscrire ce qu'elle a compris (demande de *feedback*).

Directeur de la coopération – Renault

Ce n'est pas forcément parce qu'il parle français qu'il connaît bien la mentalité des affaires françaises. Le premier point. Et ce qui compte, ce n'est la maîtrise de la langue mais la connaissance des deux cultures des affaires, mentalités des affaires... des deux standards, les standards de comptabilité russe, les standards de comptabilité français. Et parfois, un russe qui ne parle pas français sera tout aussi bon, si ce n'est meilleur même s'il parle mal l'anglais, s'il est ouvert, s'il a de l'expérience dans des entreprises internationales, s'il connaît bien cette mentalité des affaires, le know how. C'est cela qui fera la différence. Ce n'est pas la langue.

Si ce problème a été compris par certains dirigeants de la co-entreprise, comme le montre la citation du VP marketing, elle n'a jamais été suivie d'effet, sans doute parce qu'on ne savait pas transformer cette idée en actes concrets.

VP marketing (Iw02)

En Russie, il fallait [passer par un traducteur]. Pour moi c'est très clair, quand tu n'es pas capable de parler une langue ensemble et que tu dois passer par des intermédiaires qui ont compris notre approche... C'est mieux de prendre un local qui parle la langue de l'autre et qui peuvent discuter entre eux. Mais tu dois chercher quelqu'un qui est capable de négocier ce que tu veux.

4.1.5. L'intérêt de connaître la langue locale

Si aucun membre de l'équipe Carseat ne parlait russe, les discussions avec les interlocuteurs du groupe de référence ont montré que la connaissance même partielle de la langue pouvait améliorer l'intercompréhension et les relations avec les Russes de manière générale.

a. Faciliter la compréhension

Il est tout d'abord évident qu'il est plus facile de transférer des informations lorsque la personne qui est à l'origine de la notion ou du concept concernés, connaît la langue locale, même de manière imparfaite. Car, comme l'indique Tréguer-Felten (2013, p 52) : « l'acquisition de la langue étrangère développe l'écoute ... inculque les codes communicatifs qui vont faciliter les échanges ». L'interlocuteur qui possède les bases de la langue locale sera, le plus souvent, automatiquement amené à adapter la façon dont il s'adressera aux Russes. En outre, une traduction en langue locale aura généralement plus d'effet que s'il faut faire des efforts pour décrypter le message. Le second partenaire a d'ailleurs regretté que certains documents n'aient pas été disponibles en russe, indiquant par ailleurs, que si un responsable de la co-entreprise avait connu la langue, cela aurait grandement facilité les relations.

Actionnaire – Second partenaire (Iw01)

They gave us technical information, that is the prerequisites of the manufacturer, as well as specific templates. Unfortunately, everything was in English. I am not sure that everyone understood. Especially because everything came from the company side [without any support from their Russian counterparts].

- *What do you think about the communication?*
- *It was not easy because nobody from [Carseat] spoke Russian. It was problem.*

b. Réduire la dépendance par rapport aux autres

De plus, si les Occidentaux avaient eu une connaissance même élémentaire du russe, ils auraient pu avoir une compréhension de ce qui se passait au cours des discussions, réduisant de la même manière leur dépendance par rapport aux traducteurs ou aux intermédiaires. Nos interlocuteurs ont particulièrement insisté sur le fait que la connaissance de la langue permet de rendre le contact plus vrai, plus humain, en identifiant notamment les aspects qui semblent plus difficiles à traduire ou encore en comprenant certaines réactions.

Directeur de la filiale russe – Lear Corporation

... cela permet d'avoir une meilleure compréhension des trappes dans lesquelles vous pourriez tomber si vous n'aviez qu'une traduction par un interprète et si vous n'aviez pas compris le russe. C'est bien beau, mais la façon dont cela a été dit, c'est peut-être alambiqué à traduire. Vous n'avez pas forcément des interprètes qui servent là comme s'ils servaient des politiciens européens. Cela peut être du littéral alors qu'il aurait peut-être fallu insister sur quelques notions subjectives de ce qui avait été dit. Savoir lire entre les lignes ! C'est ce qui rend l'échange plus vrai.

La recherche d'une certaine autonomie est ce qui a motivé le directeur de la filiale française de la société Avtovaz à prendre des cours de français. Ne parlant pas français lorsqu'il a pris son poste, il a vite vu qu'il avait intérêt à apprendre la langue le plus rapidement possible, tout d'abord parce que peu de personnes parlaient anglais mais surtout parce qu'il ne voulait pas « passer par quelqu'un ».

Directeur filiale française (russe) – Avtovaz

Mais personne ne veut parler anglais. Alors j'apprends le français. Quelques employés parlent un peu d'anglais, mais beaucoup passent par l'assistante. Mais moi, je ne veux pas parler à travers quelqu'un. Je veux pouvoir exprimer les idées que j'ai, sans filtre déformant. Et en plus, je pense que c'est bien plus chaleureux de parler dans la langue du pays.

Une telle réaction n'est d'ailleurs pas très étonnante de la part d'un Russe qui, comme nous l'avons vu dans le paragraphe consacré aux différences culturelles (2.5.L'expression du pouvoir dans les affaires, p.317), cherche par tous les moyens à ne pas se retrouver en déficit de pouvoir. Un juriste du groupe Avtovaz nous a expliqué à quel point le problème de la langue avait été crucial au démarrage de la coopération avec Renault, confirmant ce que nous avons dit plus haut. Les premières

années de coopération ont été consacrées à apprendre l'anglais ou à recruter de nouveaux venus maîtrisant cette langue. Mais une fois cette « langue de communication » maîtrisée, les Russes ont eu tendance à utiliser l'anglais le plus souvent possible et à laisser peu de place à l'étranger en situation d'apprentissage du russe. L'idée que la langue russe est difficile peut parfois même être utilisée pour dissuader les expatriés à apprendre le russe, de manière à rester dans une répartition du pouvoir favorable. Nous retrouvons ici le concept défendu par Bourdieu (1982) qui considère que les échanges « sont des rapports de pouvoir où s'actualise des rapports de force entre locuteurs et les groupes respectifs dont ils sont les agents ».

Juriste – Groupe Avtovaz

Well, the major problem was the language. It is very complicate when you need to go through an interpreter for anything. People could not try to solve a problem just by calling each other or writing an e-mail. When you need to go through an interpreter, there are many pieces of information, which can be lost. So, the only way is to learn the language!

- *How this was solved?*
- *There were cooperation programs to help people learn English. Some people even went to England to take some courses.*
- *What about Westerners speaking Russian?*
- *Well we have some people who talk it but generally speaking, it is a difficult language and it is better to develop the use of English.*

c. *S'immerger, mieux comprendre le pays*

Les interlocuteurs occidentaux parlant russe ont aussi insisté sur l'intérêt de cette connaissance pour comprendre certains aspects du fonctionnement de leurs interlocuteurs locaux. Si le directeur de la filiale Lear Corporation a simplement indiqué que « le russe était une langue étonnante » pour insister sur l'écart qui existait avec les autres langues européennes, le directeur de la coopération de Renault a mentionné l'importance du mode passif en russe, qui pouvait expliquer une certaine prise de distance individuelle avec les diverses actions auxquelles on assistait.

Directeur de la coopération – Renault

Oui il y a l'importance du passif en russe. Les choses arrivent comme cela. Les langues reflètent toujours une représentation du monde. C'est important de comprendre comment l'autre pense même si on ne comprend pas tout.

De manière générale, il existe une correspondance entre langue et culture : certaines particularités de la langue reflètent des caractéristiques culturelles majeures. Si l'usage du passif conforte la tendance à éviter de prendre position des employés par rapport à leur manager, il existe bien d'autres éléments qu'il serait possible de mettre en avant.

d. *Faire un effort vis-à-vis de l'autre*

L'utilisation du russe, au-delà des problèmes de compréhension, montre à l'autre que l'on est prêt à faire un bout de chemin dans sa direction, il « témoigne de l'envie de découvrir la culture de ses locuteurs » (Tréguer-Felten, 2013). Les interlocuteurs français que nous avons rencontrés en dehors du cas (groupe de référence) ont fortement insisté sur l'importance de montrer aux Russes que vous étiez intéressés par leur langue et par leur culture.

Directeur de la filiale russe – Faurecia

... les Russes ont besoin d'avoir confiance, et donc la culture est importante ; le problème de la relation passe par la langue, il faut parler Russe.

Directeur de la filiale russe – Lear Corporation

... cela m'a servi déjà à avoir de l'estime vis à vis de mon partenaire car je me mettais dans sa langue. Plutôt de me dire que l'on allait parler qu'en anglais. On parlait de confiance plus tôt tout à l'heure... Cela permet au moins de rentrer dans un autre contexte. Voilà. Je veux comprendre ce que vous dites. Je veux parler votre langue. Cela améliore toujours les contacts. ... C'est un signe d'ouverture culturelle. C'est un signe que l'autre, il n'est pas là seulement pour exécuter mais qu'on s'intéresse à ce que son pays fait, à ce qu'il est...

e. *Les exemples issus du groupe de référence*

Il est extrêmement intéressant de remarquer que l'ensemble des interlocuteurs rencontrés dans le groupe de référence avait une connaissance plus ou moins approfondie du russe. Dans tous les cas, cette démarche a toujours été un choix personnel. Les deux citations suivantes illustrent la manière dont l'apprentissage du russe a été conçue, une fois l'expatriation en Russie confirmée. Deux responsables avaient plus de facilités en raison de leur origine : le directeur des achats de Volkswagen qui avait des parents serbes et le directeur commercial de la société croate AB Plastik.

Directeur de la filiale russe – Lear Corporation

J'ai appris le russe. Mais comme j'étais dans une société américaine et que mes relations étaient plutôt avec des sociétés étrangères, je n'ai pas été obligé d'avoir un russe courant. J'avais de quoi survivre en Russie. Cela m'a servi. Si j'avais vraiment eu à travailler avec des sociétés russes, là j'aurais intensifié mes cours pour être certain de pouvoir négocier avec eux.

Directeur commercial – AB Plastik

Yes. As I said, I started to learn Russian in the foreign language school here. I immediately attended the meetings here because they were operational meetings, which is half an hour in the day when all the departments come around the table and talk about the main issues from their department. It was a good school for me. The first weeks I understood nothing completely. I was sitting like a fool trying to understand, grab a few words. Then of course with time and due to the fact, that in the end it is a Slavonic language and it is much easier for us to understand it, I managed to improve the situation.

Nous terminerons cette évocation en mentionnant le décalage qui existe entre les interlocuteurs du groupe de référence, qui ont tous appris le russe, et les acteurs du projet analysé qui ne le connaissait pas, y compris l'acheteur du constructeur.

4.2. Éléments caractéristiques de la rencontre entre les deux univers

Dans cette partie, nous analyserons comment la rencontre entre les deux groupes s'est déroulée, en particulier, nous essaierons de reconstituer la force du désir d'aller vers l'autre, les blocages éventuels ainsi que les diverses solutions mises en œuvre pour faciliter la rencontre. Nous n'avions pas prévu à l'origine, de consacrer une partie à ces thématiques. Cependant, l'analyse nous a montré une situation beaucoup plus difficile que celle que nous avons imaginée au tout début. Les Occidentaux ne se sont pas préparés au projet de la meilleure façon possible. Ils ont sous-estimé le rôle de nombreux éléments constitutifs de l'environnement local. Nous sommes cependant convaincus qu'ils auraient pu trouver des solutions en s'immergeant dans le contexte russe et en utilisant l'apport de leur collaborateurs et partenaires locaux.

Dans son activité quotidienne, chacun fonctionne selon un modèle qu'il a acquis, développé et pratiqué au sein de son groupe d'appartenance. Dans ce contexte, la culture décrit les « unités de sens » ou « les significations » qui constituent la médiation obligatoire de l'accès de chacun au réel, puisqu'aucun stimulus n'agit « directement » mais par l'intermédiaire du sens dont il est obligatoirement enveloppé consciemment ou inconsciemment » (Camilleri, 1989, p.24). La rencontre d'un individu appartenant à un autre groupe social crée un déséquilibre, dans le sens où il le met en confrontation avec un autre univers qui s'oppose de manière plus ou moins marquée à sa perception du monde. Chaque mise en contact est ainsi une menace parce qu'elle met en jeu les identités des personnes qui entrent en relation.

Si cette menace n'est pas ressentie, c'est qu'il n'y a pas vraiment de rencontre et que chacun reste sur ses positions, que les masques ne sont pas tombés. La vraie relation suppose un minimum de friction (La Cecla, 2000, p. 103). Dans un véritable échange, il faut que chacun fasse un pas vers l'autre. D'ailleurs, c'est en montrant sa volonté de faire un effort sur le territoire de l'autre que celui-ci donnera un exemple de sa bonne volonté, de sa disponibilité, et qu'il encouragera l'autre à faire lui-même un pas vers lui. Changkakoti (2005) nous donne plusieurs exemples d'initiatives issues du domaine des consultations psychologiques en contexte interculturel, destinées à casser le système habituel des relations entre soignants et malades : « On peut montrer son intérêt en se rapprochant de la personne, en allant directement sur son territoire psychique si on l'interroge par exemple sur sa vision du monde ou sur son territoire physique si on va le voir chez lui ». La figure 26 (La rencontre avec l'autre : éléments constitutifs du désir d'aller vers l'autre) constitue une synthèse et une adaptation de la littérature consultée sur la rencontre entre différentes cultures et sur la manière dont l'approche peut se mettre en œuvre.

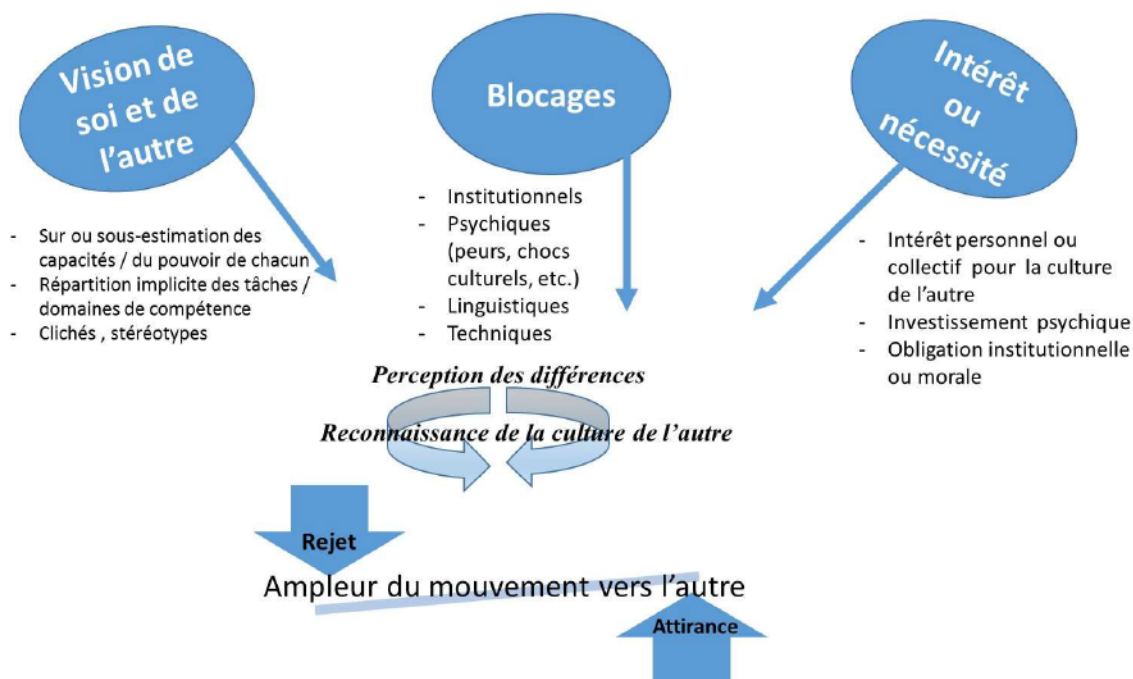
La perception de la différence est fondamentale car ce processus permet de reconnaître l'autre

plutôt que de rester indifférent. En acceptant la différence (de soi, de l'autre), on reconnaît la validité de la culture de l'autre, enclenchant une phase de rapprochement qui passe par des moments de rejet (la menace que l'autre représente) ou d'attraction (parce que c'est une énigme à résoudre) (Charaudeau, 1990).

4.2.1. Attentes, clichés et a priori initiaux

Se déplacer sur le territoire de l'autre n'est pas suffisant pour créer un lien. L'ampleur de la relation va dépendre du désir individuel et collectif d'échanger, consécutif d'un certain nombre de facteurs externes ou internes. Dans le cas qui nous concerne, nous avons déjà vu que la recherche menée par les Occidentaux, au cours de la phase de préparation, avait apporté des informations assez mitigées sur la Russie. Les entreprises russes étaient d'ailleurs parfois décrites en utilisant les adjectifs « dépassées » ou même « pourries ». Il ne nous a jamais été remonté de commentaires passionnés ou tant soit peu favorables au pays. Dans la plupart des cas, un contexte difficile de cet ordre peut créer un certain niveau de crainte avant le démarrage effectif du projet.

Figure 26 -La rencontre avec l'autre : éléments constitutifs du désir d'aller vers l'autre (synthèse personnelle)



Il semble d'ailleurs que cette situation soit assez courante, puisque plusieurs expatriés interrogés ont décrit le malaise de leur direction lorsqu'il s'est agi de leur proposer un poste en Russie. C'est notamment le cas du directeur de Faurecia, du directeur de la coopération de Renault ou même du directeur des achats de Volkswagen.

Directeur des achats – Volkswagen

Der Vorgesetzte, der mich gefragt hat, ob ich das machen möchte, habe ich schon aus seinen Worten gehört, dass er nicht sehr glücklich ist, weil er mir kein gutes Angebot geben kann, so hatte ich das Gefühl. Ich selber, es gab drei Themen zu dem Zeitpunkt: Malaysia, Indien und Russland. Für meinen Vorgesetzten war Russland das Schlimmste. Und für mich war Russland das Beste von den Angeboten, von den drei Ländern.¹²¹

Pays souvent présenté de manière négative, la Russie peut inquiéter plus que d'autres nouveaux territoires. Il nécessite souvent des individus volontaires, intéressés par le défi, comme cela semble être le cas des divers responsables du groupe de référence qui ont indiqué soit avoir choisi expressément le pays (les directeurs de Volkswagen, d'AB Plastik, de Lear Corporation), soit avoir très vite transformé le projet en un défi personnel (les directeurs de Faurecia et de Renault). Dans le cas qui nous intéresse, si le contexte de départ pouvait créer de l'anxiété, nous remarquons que le contact avec le nouveau territoire semble avoir modifié l'approche des divers opérationnels impliqués. Une année après le démarrage officiel, les deux acteurs de terrain de l'équipe projet avaient une vision très positive des relations avec les Russes, puisque cette position a rassuré les deux responsables chargés du transfert technologiques (mentionné dans les entretiens). De leur côté, ces deux dernières personnes ont indiqué être partants si un nouveau projet sur la Russie était lancé.

La position des Russes était différente car ils étaient sur leur terrain et ils n'étaient donc pas obligés de « faire le premier pas ». En ce qui concerne les *a priori* initiaux, ceux-ci furent automatiquement positifs, dans un pays qui après avoir été hermétiquement séparé du reste du monde, se trouvait et se trouve encore en demande constante de connaissance. Cette position est ressortie de l'entretien avec les actionnaires de l'entreprise Foamaksent qui n'ont jamais exprimé un quelconque regret d'avoir participé au projet, mais qui ont plutôt insisté sur la compétence technique des membres de l'équipe Carseat.

4.2.2. Attitudes au moment de la rencontre effective avec l'autre

a. La nécessité d'aller chez l'autre

Nous avons vu, précédemment, à quel point le projet était important pour les divers responsables de la co-entreprise. Il devait développer des ventes qui pourraient compenser la baisse du marché européen, tout en permettant de développer la qualité des relations avec le client principal. Cette disposition atteste d'une motivation élevée pour mener le projet d'internalisation qui passait obligatoirement par un déplacement sur un nouveau territoire.

¹²¹ Le supérieur hiérarchique qui m'a demandé si j'étais partant, je l'ai bien compris à la manière dont il me l'a dit, n'était pas très heureux de ne pas pouvoir me faire une offre intéressante. C'était mon impression. Il y avait à l'époque trois possibilités, la Malaisie, l'Inde et la Russie. Pour mon Chef la Russie était la pire. Alors que pour moi la Russie était la meilleure des trois offres !

Parallèlement, nous avons vu le poids important de la « vision du monde » véhiculée par le secteur automobile en général, et par le constructeur en particulier, dans sa recherche de « standardisation maximale ». Les membres de la co-entreprise étaient par ailleurs convaincus d'avoir une culture internationale qui leur permettrait d'aborder n'importe quel nouveau marché sans trop de problèmes. C'est ici qu'intervient l'importance de la vision que l'on a de soi et de l'autre lorsque l'on s'apprête à passer la frontière (Camilleri, 1993). Dans le domaine de la santé, Boula (2003) indique que « le fait que la conscience de soi, en nous, et la conscience que l'autre a de nous ne correspond pas toujours, doit nous pousser à hésiter à prendre la relation comme évidente ». Dans le cas qui nous préoccupe, les Occidentaux semblent avoir vécu dans une sorte de microcosme perçu comme extrêmement ouvert à l'international, convaincus en plus, d'avoir une supériorité technique illimitée sur leurs partenaires russes. Au cours de la phase préparatoire, lors de l'organisation d'une réunion sur le site du partenaire, le directeur de la qualité avait ouvertement fait part de son désintérêt à visiter le site de production russe ou à comprendre comment les techniciens locaux travaillaient (Rapport d'étonnement – Préparation). Les locaux étaient perçus comme nécessaires pour gérer les problèmes qui apparaîtraient sur leur territoire national mais, comme nous l'avons vu précédemment, la répartition des tâches existante ne prévoyait pas qu'ils puissent participer à la réflexion sur la stratégie.

b. Un « ethnocentrisme sectoriel » ou « industriel »

Lorsque l'on se rend sur un nouveau territoire, de nombreuses raisons expliquent pourquoi on peut être amené à limiter le mouvement vers l'autre. Il s'agit, tout d'abord, d'un mécanisme difficile qui demande une rupture avec les modèles connus et maîtrisés, un effort qui se traduit dans l'entreprise par des dépenses supplémentaires. Par ailleurs, l'impulsion peut aussi être bloquée par l'inquiétude, la peur de ne pas savoir comment faire, la peur de ne pas pouvoir le faire (si par exemple ceci requiert de parler une autre langue), ou encore la peur de ne pas être autorisé à le faire (notamment si on risque de se mettre en porte-à-faux avec la direction).

Le changement de territoire vient généralement casser l'équilibre existant car il oblige à modifier son mode de fonctionnement, à adapter son « script », comme l'indique Changkakoti (2005). Or, tout montre que, dès le début, l'équipe de direction chercha à limiter les adaptations. Cette attitude transparaît de manière évidente dans les réactions outrées du comité de direction face à la difficulté de trouver en Russie des personnes qui parlaient anglais.

Un seul interlocuteur, le responsable process, a relié ce qu'il a appelé « la faible implication » des Occidentaux à la peur qu'ils auraient eue chaque fois qu'ils entraient sur le territoire russe.

Responsible process (Iw01)

- *Why do you say they were not so much involved?*

- *They were afraid definitely. There were quite a few people who were involved in the Russia project from purchasing, sales, project manager, product engineering... But most of them were scared of Russia to be honest. They saw it as a dangerous place, a very difficult place. And it was. There was some degree of truisms in that but they were quite afraid. People really did not want to get too much involved.*

Mais on peut imaginer que la difficulté de décrypter ce qui se passait sur le marché et surtout de prévoir quoi que ce soit, ait pu créer du stress chez les Occidentaux. Nous avons vu, dans la partie consacrée aux différences culturelles, que les Russes, loin d'essayer de prévoir, s'efforçaient de réagir le plus vite et le plus efficacement possible. La désillusion des Occidentaux a d'ailleurs entraîné de nombreux clichés, mentionnés au cours des entretiens.

Dans notre cas, si l'on retrouve l'ensemble des éléments mentionnés plus haut, c'est surtout la vision partagée de la Russie et de la mission qui a conduit les Occidentaux à traverser la frontière avec une attitude « missionnaire ». En réalité, ceux-ci se sont positionnés comme « porteur d'une culture » qui semblaient aller de soi, qui comportait ses outils, ses critères de jugement (la qualité globale) et ses processus. C'est ce niveau de codification extrême qui nous a amené à préférer l'expression « d'ethnocentrisme industrielle » ou « sectorielle » car la référence n'est pas constituée ici par les diverses cultures nationales des responsables de Carseat mais par la « culture sectorielle » qui s'est créée autour de l'intégration poussée que connaît l'industrie automobile. Cette culture a été utilisée comme « modèle de référence » et a bloqué l'intérêt qui aurait pu être porté aux modèles russes (Camilleri, 1993).

Par ailleurs, il est particulièrement intéressant de comparer cette attitude avec la manière dont la relation entre les représentants des deux « univers de sens » a été perçue par les Russes, qu'ils soient collaborateurs ou partenaires. Les diverses citations mentionnées décrivent une communication unidirectionnelle (absence d'écoute) ou qui ne prenait pas le temps d'intégrer l'opinion des locaux.

Juriste – Premier partenaire (Iw01)

Ils nous considéraient comme un partenaire mais ils ne nous écoutaient pas. Il faut écouter ton partenaire sinon cela sert à rien [d'affronter un projet à deux].

Second partenaire (Iw01)

- *Did [Carseat] ask you questions about the market. How was the communication with them?*

- *We have our experience of the market but in this area of automotive, we were new-comers and we fully trusted them. It was always a one-side communication. I think that [Carseat] focussed 2 features. One was quality, which concerned us. If other questions arose, [they said] it was the market,*

Directrice de la filiale russe (Iw01)

[The Development Manager] is different. He is. how can I say. He is listening to you but he does not hear you. I had this kind of impression...

He was very often being only talking. He was creating nice stories, very logical... but sometimes quite far from the reality. I think everything was through his personal evaluation. Yes, it is good but you should take into consideration a lot of other things. I think that he actually did a lot because I think it was his idea that [Carseat] started to think about coming to Russia.

Responsable RH – Filiale russe de la co-entreprise (Iw01)

They never had expatriates. They never settled in Russie...Communication should have been different...You come, you can see what the hell happens here in Russia. And after that, it will be ok. Process will step by step go how they want to see. Because we did not know what they wanted to see. They knew. Because they [are] used to their factory. But who [else] knows here how it should be. We [tried] to approximate imagination that's it.

Si les Russes ont eu l'impression que les Occidentaux n'étaient pas ouverts aux échanges, leurs propos laissent entendre qu'ils ont pu aussi penser que le projet n'intéressait pas forcément les actionnaires de la co-entreprise ou que le groupe projet était laissé à lui-même.

Dans cet ensemble assez insatisfaisant, nous remarquons que la contrôleuse de gestion se démarque par une plus grande curiosité pour le pays. Deux acteurs russes ont indiqué qu'elle cherchait toujours à comprendre ce qui s'était passé sur le marché.

Pour résumer ce que nous avons déjà vu plus haut, nous dirons que s'il y a bien eu un passage de frontière, il ne semble jamais y avoir eu de tentative de fusion avec le nouveau territoire mais plutôt une démarche de « conversion » de l'autre à une nouvelle forme de fonctionnement et à de nouveaux outils.

Du côté des Russes, la situation était plus simple car ils étaient sur leur territoire. Il n'y a jamais eu de refus de discuter. Nous pouvons simplement remarquer que le premier partenaire n'a jamais dépassé le stade de l'attentisme alors que chez le second partenaire, il y a eu, quand même, une velléité d'apprendre l'anglais pour faciliter les échanges.

c. La confrontation des identités

Notre cas comporte plusieurs exemples de réactions des Russes face aux Occidentaux : une certaine défiance par rapport aux messages diffusés ou véritable rejet des normes imposées. Les divers acteurs, notamment ceux qui ont travaillé en Europe centrale ont noté une plus grande sensibilité, un plus grand nationalisme des Russes qui découle essentiellement de la position géopolitique occupée par l'URSS pendant de nombreuses années.

Responsible process (Iw01)

They have more this "big country syndrome" that they think that Russia is the centre of the universe. This has an impact on the way they are. Whereas in Poland they are not like this. The Poles are also very proud. These cultures are proud cultures. The Poles are much humbler. The Russians are more arrogant. We put the first man into space...

Directeur du développement (Iw02)

[Les Russes] sont des gens qui sont sortis d'une situation de nation "glorifiée", je dis bien glorifiée, et conquérante... Je me souviens d'une discussion avec Yana, une collaboratrice de notre [Premier Partenaire]. Je lui demandais ce qu'elle souhaitait pour la Russie et elle me disait : « Je veux que la Russie soit forte ». « Mais forte pour quoi faire ? Ce n'est pas une finalité en soi. » « Moi je veux qu'elle soit forte. » Il y a chez beaucoup de Russes un besoin de reconnaissance de ce qu'ils étaient.

Au quotidien, la sensibilité particulière des Russes peut entraîner plus de difficulté pour les convaincre, comme nous l'a dit le directeur de la qualité : *"They are acting in a very different way than the Poles...It is very difficult to convince them. It can take very long"* (Iw01).

Responsible process (Iw01)

Even though we were the Westerners bringing the business, bringing the technical expertise and the knowledge. Even though they knew that and they knew that they had to learn from us and also were looking to try and get as much as they could., they still had this feeling that they knew better how to do things. This kind of ultra-pride and confidence in their abilities, you could say, it what makes the difference with Central Europe.

Par ailleurs, nous sommes convaincus que l'attitude particulière des Russes par rapport à l'autre, notamment lorsqu'il provient de l'étranger éloigné¹²², découle de leur long isolement et de l'idée couramment répandue du particularisme des Russes, pris entre l'Europe et l'Asie. Dans sa thèse, Safonova, (2013) donne plusieurs exemples d'écrits qui magnifient cette « différence fondamentale » des Russes, cette impression qu'ils n'appartiendraient à aucun autre groupe, mais seulement à celui qu'ils auraient eux-mêmes créé. Elle mentionne notamment Tchaadaïev¹²³ (Ibid, p. 19) qui déclare « Nous n'allons jamais côte à côte à d'autres peuples. Nous n'appartenons à aucune famille connue de l'humanité. Nous n'avons pas de traditions ni de l'Occident, ni de l'Orient. On dirait que nous nous trouvons en delà du temps. » Cette vision a été actuellement remise en avant par le président Poutine qui insiste sur le caractère eurasiatique du pays en essayant de la rapprocher de la Chine et d'autres pays asiatiques (voir l'appartenance à l'Organisation de Coopération de Shanghai et la

¹²² Le terme « d'étranger éloigné » est utilisé en opposition de la notion d'étranger proche. Nous noterons en particulier une citation de Bernard Badie « Dans la tête des dirigeants russes, les anciennes frontières intérieures de l'URSS ont gardé quelque chose de leur ancien statut. Il y a une culture particulière de la frontière en Russie, due à une conception de l'ordre politique qui tient davantage du rayonnement que de la délimitation. » issue de La « La Russie ne s'est jamais remise d'avoir été reclassée », La Vie, 21 mars 2014. http://www.lavie.fr/actualite/monde/bertrand-badie-la-russie-ne-s-est-jamais-remise-d-avoir-ete-declassée-21-03-2014-51195_5.php

¹²³ Чаадаев, П.,(1991), *Философические письма. Письмо первое*, Москва : МГУ, p. 323.

création de l'Union Economique Eurasiatique).

En allant plus loin dans cette logique, il nous faut mentionner un sentiment non exprimé qui semble pourtant présent tout au long du projet. Depuis la fin de l'URSS, les relations entre Russes et Occidentaux sont marquées, côté russe, par l'idée qu'ont les Russes de ne pas être appréciés à leur juste valeur. Dans sa vision d'une géopolitique fondée sur l'humiliation, Badie (2014) s'est particulièrement penché sur la Russie qui, selon lui « ne s'est jamais remise d'avoir été déclassée, au moment de la chute de l'URSS. Dépossédée de son rôle de cogérant du monde dont elle pouvait se targuer durant la guerre froide et la détente, elle n'a eu de cesse de compenser cette perte en recherchant l'intégration au nouveau cercle dirigeant mondial, ou en tentant de le déstabiliser. »

Ces divers sentiments d'humiliation que nous avons ressentis mais qui n'étaient pas exprimés lors des entretiens, ont été énoncés dans une interview réalisée au sein de l'entreprise Avtovaz. Malgré les efforts des managers français de Renault pour écouter et discuter avec les collègues d'Avtovaz, ces derniers ont toujours eu l'impression de ne pas être pris au sérieux.

Directrice produit (russe) – Avtovaz

People coming from France are very open. They listen a lot. However, we always have the feeling that they are looking down at us. Russia does not seem to be taken seriously, when it does not frighten people and create a distance. This situation is even more complicated for us because we are not in Moscow. We cannot offer as much.

Lors de l'entretien bilan réalisé avec le directeur du développement de Carseat, ce dernier a jeté un regard extrêmement critique sur la manière dont les Russes du projet ont été approchés. Selon lui, la démarche adoptée par la co-entreprise a empêché la création d'un véritable échange qui aurait permis d'affronter ensemble les difficultés.

Directeur du développement (Iw02)

...du jour au lendemain on leur a dit "De toute façon vous n'êtes rien du tout - Vous n'avez rien apporté à l'humanité, vous avez été des sauvages, vous avez maltraités un peu tout le monde. " Ils ont été mis de côté, comme s'ils n'existaient pas...C'est ce qu'on fait les Européens, ce qu'ont fait les Américains, on oublie que c'est un pays qui est millénaire et qui pèse lourd dans la culture de l'humanité. C'est une faute fondamentale.... Je crois que c'est pour cela que c'était difficile : on n'a pas assez pris en compte effectivement la culture russe. C'est à dire que l'on est arrivé en leur disant "Ecoutez ! Vous vous êtes des ploucs et nous on va vous montrer ce qu'il va falloir que vous fassiez !" Et ce n'était pas bon, cela n'a jamais été bon !

d. Des relations de plus en plus marquées par la géopolitique

Nous avons remarqué, par ailleurs, une influence de plus en plus importante de la géopolitique suite aux sanctions occidentales. Nos derniers entretiens ont, en effet, été marqués par des prises de position ou par un questionnement pour savoir comment nous nous positionnions par rapport à la

situation politique actuelle. En voici deux réactions particulièrement caractéristiques : d'un côté un des actionnaires de la société Foamaksent qui a insisté sur l'identité européenne de la Russie, et de l'autre côté, le directeur des relations avec le gouvernement de la société Avtovaz qui nous a expliqué les avantages que la Russie pouvait tirer des sanctions.

Actionnaire – Second actionnaire (Iw01)

Just to finish about this, I consider that on both sides Europe needs Russia and Russia needs Europe. My opinion is that Russia is a European country. Not actually a EU member, but in any case, we are close to the borders, from a geographical point of view and we are also a developed country.

Directeur lobbying Nissan et Avtovaz – Groupe Renault Nissan

With the help of Renault, we have now at least 6 years' advance in technology. We will make it. We do not need the help of people who do not like us. The sanctions are a good thing because we will have to develop our own products instead of importing them. It will also help us see who are our real friends.

Nous pouvons aussi reprendre une citation d'un responsable du groupe de référence, de juin 2015 qui va dans le même sens.

Directeur commercial – AB Plastic

Russians are open with the people they believe they can be open. They will always have their national pride. I would say that right now, in this crisis, when I talk with them, they always ask me "What do you think about Ukraine? What is going on there? Why? What do you think about Europe? About United States?" And so on. It seems to me that most of the people I am talking with are still quite significantly concerned that United States are working against Russia big time. Like all these conspiracy theories about how the States want to weaken the Russian economy and so on. It is always in the back of their heads. I can feel it when I talk with them.

En conclusion de ce paragraphe, nous sommes étonné de retrouver, dans le cas de la Russie, une situation habituellement caractéristique des pays qui ont été colonisés à un moment de leur histoire. Il est d'ailleurs assez remarquable de voir des Russes, habituellement perçus comme dominateurs de nombreux peuples, manifester des sentiments de colonisés face à l'attitude des Occidentaux. Cette situation renvoie bien-sûr à des concepts connus, énoncés par Fanon (1952), notamment l'idée que le retard technologique des Russes aurait pu ici les mettre dans un complexe de dépendance, les portant à souhaiter inconsciemment être « pris en charge » par les Occidentaux. Le sentiment de supériorité technologique des Occidentaux a pu leur faire croire que le désir des Russes d'obtenir l'accès aux nouvelles technologies aurait été aussi fort que ceux-ci en auraient oublié de défendre leur culture. Nous pouvons aussi renvoyer à l'analyse de Cohen-Emerique (Camilleri et Cohen-Emerique, 1989) qui indique que la situation néocoloniale amène à nier l'intérêt de la culture de l'autre : « ...une représentation du colonisateur selon laquelle, chez le colonisé tout

[est] pareil car tout se [vaut]... Cette annulation des traits du dominé au plan de la valeur semble entraîner leur annulation perspective, du fait de l'indifférence généralisée qu'elle provoque pour tout ce qui le concerne... ». La juxtaposition de la fierté russe et de ce sentiment de rejet a obligatoirement provoqué des tensions sur lesquelles nous reviendrons.

4.2.3. Des solutions pour réduire la distance

Comme nous l'avons mentionné précédemment, tout contact avec le ou les représentants d'un autre groupe est un défi. Refuser cette difficulté peut amener les interlocuteurs à échanger de manière très sommaire, sans jamais véritablement communiquer. La communication impose de faire un pas dans la direction de l'autre, au moins au début, pour lui expliquer ce que l'on veut faire et mieux comprendre ce qu'il souhaite réaliser avec nous. Nous listerons ici un certain nombre de dispositifs destinés à « rapprocher » l'entreprise s'implantant en Russie des entités locales, dans le but de lui permettre d'investir ce nouveau territoire.

a. Utiliser des locaux qui connaissent la langue de communication de l'entreprise

La langue constitue souvent la barrière la plus visible. La tendance naturelle est de rechercher des personnes qui parlent la langue de l'entreprise ou une langue de communication internationale. Si cette approche a l'avantage de faciliter les échanges, elle ne constitue qu'une rencontre partielle avec le nouveau territoire parce qu'il y a un déséquilibre important entre l'effort fait par chacune des parties.

Ce fut l'approche de Carseat pendant toute la phase de lancement. Dans plusieurs entretiens, notamment ceux du directeur du développement, chaque fois que l'on mentionnait le nom d'un Russe, partenaire ou collaborateur potentiel, on indiquait s'il connaissait l'anglais et s'il avait l'habitude de travailler avec des Occidentaux. Les actionnaires du second partenaire constituèrent une exception notable à cette règle tacite, puisqu'aucun d'entre eux ne parlaient d'autre langue que le russe. Mais comme nous l'avons vu, au fur et à mesure de l'évolution du projet, l'équipe projet a oublié d'appliquer les critères qu'elle avait défini elle-même au démarrage. Les responsables de Foamaksent connaissaient cependant la chimie et ils avaient travaillé avec des constructeurs automobiles russes. Cette dernière caractéristique ne fut d'ailleurs jamais utilisée puisqu'elle n'intéressait pas Carseat.

L'utilisation de personnes parlant le russe est une approche que de nombreuses entreprises ont utilisées, de manière ponctuelle ou plus générale. Chez Volkswagen, c'était une sorte de norme puisque l'entreprise russe était une co-entreprise entre Volkswagen et Skoda. Près de 50% de l'encadrement provenaient de la République tchèque et avait une connaissance plus ou moins importante du russe. Chez les équipementiers, comme Faurecia et Lear Corporation, on a toujours

essayé d'utiliser des chefs d'équipes parlant anglais en raison de leur capacité à transmettre à leur équipe les demandes de la direction.

Solution de facilité, cette approche consistant à donner la priorité aux locaux parlant l'anglais comporte plusieurs risques qui n'ont pas été perçus par l'équipe de direction de Carseat, comme nous l'avons vu dans le paragraphe sur la langue. Tout d'abord, ce n'est pas parce qu'une personne parle une langue étrangère qu'elle connaît la culture du pays, notamment le mode de fonctionnement de ses entreprises. Ce dernier point est d'ailleurs plus important qu'une connaissance technique (la chimie) relativement facile à transférer d'une langue à l'autre. Le plus important est, en réalité, que la personne recrutée soit capable de défendre ses idées et de négocier avec la direction occidentale. Car il ne faut pas oublier que si l'on veut que ces individus bilingues vous aident à accéder au marché, il faut qu'ils soient capables de faire remonter des informations provenant du terrain et de les mettre en avant. Le second risque a été évoqué dans le paragraphe sur les sous-cultures russes. Il est possible que les Russes bilingues aient, petit à petit, perdu le lien qui les reliait à leur culture d'origine. S'il est très marqué, le phénomène d'hybridation risque de les éloigner du local. Nous pouvons associer cette situation au phénomène des élites occidentalisées décrite par Yousfi (2014) dans son étude de cas sur une société tunisienne. Enfin, si personne du côté occidental n'est capable de parler russe ou d'entrer en contact avec les locaux ne parlant pas anglais, on peut assister à un dédoublement de l'organisation, avec un groupe fonctionnant de la manière souhaitée par le centre et un autre groupe adoptant parfois d'autres règles. Ce phénomène a été mentionné par le directeur de la filiale Citroën comme ayant été assez fréquent dans les sociétés de distribution automobiles. Dans ce cas, ce qui se passait au niveau des premiers cercles était géré en fonction de la stratégie de l'entreprise mais l'on perdait de vue cette contrainte dans le fonctionnement des derniers cercles.

b. *La communication au travers d'un tiers*

Si cette solution peut être considérée comme relativement simple, elle est plus difficile à mettre en œuvre qu'il n'y paraît. Partant de son expérience de l'interprétariat en consultation psychiatrique, Jalbert (1998) indique que cette situation renvoie au mythe de la « boîte noire » car « souvent, dans le cas de l'incompréhension linguistique, le recours à un tiers pour traduire renvoie encore au mythe de la communication sans heurts entre deux personnes partageant la langue. Le traducteur n'est là que pour qu'on puisse faire comme s'il n'y était pas. On l'inscrit alors dans le modèle de la 'boîte noire'. » Cette citation montre que cette forme de communication peut être fondée sur un malentendu. Étant donné que l'intermédiaire ne pourra pas jouer le rôle qui lui est souvent attribué, il sera important de bien préciser les règles du jeu. Ce tiers peut être une personne qui se

contente de traduire ou une personne, comme la directrice de la filiale russe, qui est plutôt là pour adapter les situations et suggérer elle-même des solutions.

Cette solution recouvre les risques de la solu précédente. Mais le rôle de la personne qui sert d'intermédiaire est ici encore plus important. Il faut notamment qu'elle comprenne bien les enjeux et les objectifs de l'entreprise pour laquelle elle intervient, ce qui nécessite la mise en place d'une formation ainsi que d'une forme d'accompagnement régulier. Il faut ensuite définir un processus pour traiter les décalages, en tenant compte du fait que l'intermédiaire peut provoquer chez l'autre, celui qui est à l'origine de la demande, un sentiment de dépossession car celui-ci est supposé aider à la résolution du problème à sa place, en adaptant les outils habituels. Ce processus qui n'est pas facile à mettre en œuvre, peut créer une incompréhension chez le demandeur l'entraînant alors à remettre en cause le travail qui a été fait. Nous pouvons renvoyer, ici, à la littérature sur les intermédiaires, interprètes-traducteurs, mieux connus sous l'expression anglaise de « *boundary spanners* » (Haas, 2015), terme souvent perçu comme générique, mais couvrant un nombre très important de fonctions différentes. "*Boundary spanners have many different functions, including information exchange and access to clients and resources, whereas gatekeepers focus on information gathering and knowledge transfer. Knowledge brokers share similar characteristics to gatekeepers, but span groups to which they do not belong.*" Dans le cas analysé, si la directrice de filiale ne pouvait pas être considéré comme un passeur (*gatekeeper*), nous aurions beaucoup de mal à décider si elle était un intermédiaire (*boundary spanner*) ou un agent de liaison (*knowledge broker*), tant était grande l'incertitude qui existait sur les tâches recouvertes par la fonction.

Nous n'avons pas rencontré ce type de solution dans notre groupe de référence. La consultante rencontrée au cours de notre phase exploratoire a cependant mentionné avoir vu quelques exemples d'intermédiaires dans plusieurs entreprises qu'elle a accompagnées. Selon elle, le premier problème tient à la manière dont ces personnes sont sélectionnées, en tenant principalement compte des compétences linguistiques. Ensuite, il est souvent arrivé que ces personnes soient dépassées par le poids des responsabilités, notamment quand on pense à la mentalité russe qui amène à rechercher des solutions de manière isolée, quel qu'en soit le coût personnel. Dans le fonctionnement habituel des entreprises russes, les employés n'ont pas l'habitude de beaucoup échanger avec leurs supérieurs hiérarchiques pour clarifier les demandes ou tester des solutions. Les intermédiaires ont souvent l'impression de devoir toujours trouver la solution idéale pour faire face à chaque difficulté.

Il existe une variante intéressante à cette approche, lorsque la personne qui fait le lien possède une expérience concrète des deux cultures. Cela serait par exemple, le cas de responsables russes qui

auraient passé un certain temps en entreprise dans l'Union européenne. Les acheteurs ont mentionné quelques exemples de cas de cet ordre, notamment dans la société Magna qui a recruté, comme directeur de sa filiale russe, un Russe qui a étudié et travaillé en France et en Allemagne (mentionné par le directeur des achats de Volkswagen et de Renault). Selon nos interlocuteurs, sa multi-culturalité lui a permis de bien comprendre les enjeux de son entreprise occidentale, d'être capable de faire passer l'information aux équipes et de savoir expliquer le marché russe à ses collègues du siège.

c. La communication « transplantée »

Nous avons utilisé l'adjectif « transplanté » en référence aux usines automobiles créées dans de nouveaux pays en tant que copies conformes de ce qui existe dans le pays d'origine (*transplants*). Un tel modèle ne peut se comprendre que lorsqu'une entreprise démarre de zéro, comme ce fut le cas de Volkswagen qui l'a généralisé par la suite. Lors de l'implantation en Russie, l'entreprise a envoyé un certain nombre de managers allemands ou tchèques, tous chargés de « construire » des équipes russes. L'approche est fondée sur la définition d'un processus extrêmement détaillé, enseigné aux nouvelles recrues, partiellement utilisé pour suivre leur travail quotidien.

Directeur des achats – Volkswagen Russie

Man musste, man hat Prozesse aufgebaut, man hat ein Prozess-Tracking gemacht... Eins habe ich gemacht... Ich sag mal so, ich habe bei Null angefangen und habe dann angefangen, den Leuten, wie funktioniert ein Produktentstehungsprozess. Man muss sich einfach in der Produktentstehung eines Fahrzeugs, muss man gucken, was muss ich wann erledigen? Was sind die Fragestellungen? Was sind die Kommunikationen? Man muss eigentlich einen Prozess aufbauen und dann in jedem Teilabschnitt des Prozesses, muss jeder wissen, was er zu tun hat. Und auf dieser Stelle haben wir dann ein besonderes Tracking aufgebaut und haben den Fortschritt jedes Mitarbeiters getrackt. Und wenn ein Mitarbeiter drei Wochen keinen Fortschritt hatte, wusste ich eigentlich spätestens dann, er hat ein Problem, aber er sagt es nicht.¹²⁴

Ce processus a été conçu pour former des individus qui n'avait pas d'expérience préalable de la fonction « achats », en faisant abstraction de ce qu'ils auraient appris ailleurs. L'acheteur a d'ailleurs confirmé avoir essentiellement embauché, dans son service, des débutants, en préférant ceux qui avaient une connaissance de l'anglais ou de l'allemand, même s'ils étaient de formation purement littéraire. Au bout d'un certain nombre de mois, ces nouvelles recrues se rendaient au siège

¹²⁴ On a dû, on a construit des processus, on a créé un système de suivi des processus... J'en ai moi-même défini un. Je peux le dire comme cela, j'ai commencé de zéro et j'ai commencé [en me posant les questions] comment fonctionne un processus de création de produit. Il faut simplement se mettre dans la situation de la création de produits pour une production automobile, il faut regarder ce qui faut faire et quand. Quelles sont les questions qu'il faut se poser ? Quelle sont les formes de communication ? Il faut en fait définir un processus et ensuite, pour chaque phase du processus, chacun doit savoir ce qu'il doit faire. À ce moment nous avons construit un suivi particulier et nous avons l'avantage de pouvoir suivre chaque employé. Et quand un employé n'avait pas avancé pendant trois semaines, je savais en fait qu'il avait un problème mais qu'il ne disait rien.

allemand, où elles rencontraient et participaient à plusieurs exercices avec leurs collègues locaux.

Acheteur – Constructeur automobile (Iw01)

Meistens haben sie Englisch oder Deutsch gesprochen. Es war schwierig Ingenieur oder was Ähnliches zu finden... [Ingenieurs] sprachen dann nur Russisch oder ganz wenig Englisch. Und tja, es hat sich kristallisiert, dass man auf Mitarbeiter gegangen ist die sie Sprachmassig sind, denn waren oft Lehrerwir haben Training vor Ort gemacht. Später. Sie haben Corporate System gelernt. Also mit demselben System, mit dasselbe Verein eingehen wie in Wolfsburg. Also zum Beispiel, sie treffen die deutsche Kollegen, die die Teile einkaufen zu anderen Autos, das die Einstimmung über gemeinsame Strategien definieren, oder sie können auch gemeinsame Gespräche mit Lieferanten führen.

- Wenn ich gut verstehen, waren diese Leute ganz neu?

- Ja sie haben etwas Neues angefangen. In großenteils ja. Es waren ganz wenig, die vorher mit Einkauf zu tun hatten. Es so ja.¹²⁵

Cette approche amène à formater l'autre, à le pousser à fonctionner selon un « script » défini ailleurs. Elle peut être extrêmement efficace parce qu'elle inculque aux nouveaux employés les processus utilisés au siège et dans l'ensemble des filiales. Cependant, elle fait totalement abstraction de l'autre, de son territoire, de son marché et de sa culture. Elle entre dans la logique que nous avons précédemment décrite, celle des *Global Players* et des approches standardisées, qui a mené cet acheteur à toujours privilégier les discussions avec la direction occidentale des fournisseurs et à lui demander de régler les problèmes éventuels. Efficace lorsque la stratégie de l'entreprise arrive à s'imposer sur le marché concerné, cette démarche risque de pas pouvoir répondre à certains défis locaux si la frontière se déplace hors du lieu de contact habituel. Elle devient une barrière culturelle qui peut se retourner contre l'entreprise. Plusieurs responsables ont parlé, pour cette approche, de la difficulté d'autonomiser le personnel russe et ainsi de se passer à terme des expatriés.

d. La communication partagée

Cette solution regroupe tous les cas où les étrangers et les Russes sont arrivés à se retrouver sur un « territoire » commun et où chacun a pu procéder à une décentration nécessaire pour aboutir à une harmonisation des représentations et faire émerger un « contrat d'association » ou « contrat

¹²⁵ - En général, ils parlaient anglais ou allemand. C'était difficile de trouver des ingénieurs ou quelque chose de similaire. [Les ingénieurs] ne parlaient que russe ou très peu l'anglais. Et nous nous sommes de plus en plus allé vers des employés qui étaient bons en langue. Ceux-ci étaient souvent des enseignants... Nous avons organisé une formation sur site. Plus tard, ils ont appris le Corporate System. Parce que nous fonctionnons avec le même système, la même version qu'en Allemagne. Après par exemple, il rencontre les collègues allemands, ceux qui achète des pièces pour d'autres autos, et ils se mettent d'accord sur une stratégie ou il se peut qu'ils mènent ensemble des entretiens avec des fournisseurs.

- Si je comprends bien, tous ces individus étaient nouveaux ?

- Oui ils ont démarré quelque chose de nouveaux. En grande partie oui. Il y en avait très peu qui avaient eu une expérience des achats. C'était comme cela.

fédérateur » (Camilleri, 1993). C'est la situation que l'on a trouvé lors du transfert technologique. Les deux responsables ont d'abord fait évoluer leur comportement pour être pris au sérieux par le groupe (plus directifs, plus d'échanges personnels, plus d'écoute). Ils ont su imposer des rituels communs tels que la réunion du matin. Ils ont, en outre, fait évoluer leur pédagogie pour se faire comprendre (utilisations d'exemples, langage corporel, intégration du regard du client, etc.). Nous pouvons imaginer que le contrat d'association, accepté par tous, étaient de pouvoir être certifiés « ensemble » par le client. Ce contrat, sans être transcrit sous forme de document officiel, procédait du fait que les représentants de la culture étrangère avait fait un pas vers l'autre groupe, d'une certaine façon, qu'ils avaient reconnu l'apport potentiel des locaux.

Une telle approche n'a pas été appliquée par les administratifs et les commerciaux même si l'ébauche d'un « glossaire technique commun », évoqué par l'équipe projet, allait bien dans le sens de la création d'une zone partagée où les deux groupes ou les deux cultures auraient pu se retrouver.

Dans notre groupe de référence, c'est le Groupe Renault qui a cherché à aller dans cette direction, avec comme modèle la manière de faire fonctionner l'entreprise Avtovaz. La société Renault reconnaît aujourd'hui que la première phase de coopération n'a pas fonctionné, parce qu'il était impossible à l'équipe de direction envoyée, qui ne connaissait rien à la Russie, de créer un quelconque rapprochement entre les deux univers.

Directeur de la coopération en Russie – Groupe Renault – Nissan

La première équipe qui a été envoyée chez Avtovaz donc en 2008, a été une équipe réduite, une espèce de commando qui a pris des postes importants mais qui s'est fait mettre "dans les bordure", permettez-moi de le dire comme cela. Parce qu'il n'y en avait aucun qui connaissait la Russie, aucun ne qui parlait russe. Et c'était uniquement une équipe, je ne dirais pas de dirigeants mais de cadres d'un haut niveau. Et donc, il n'y avait pas moyen de sentir la température de ce qu'il se passait réellement. A l'époque le management d'Avtovaz, le haut management, était complètement contre. Ils auraient préféré voir un autre concurrent.

Consciente de l'erreur qui avait été faite, la direction a envoyé beaucoup plus d'opérationnels, chargés « d'aider, former, apprendre et éventuellement prendre des méthodes russes qui fonctionnaient. ». Nous retrouvons l'idée de créer autant de parcelles de territoire partagées sur lesquelles se créeraient autant de référentiels communs.

Directeur de la coopération en Russie – Groupe Renault – Nissan

...on a cherché à mettre un peu plus de monde déjà, notamment à des postes opérationnels. On a essayé de respecter tout ce que faisaient les Russes tout en contrôlant. Renault aime bien contrôler par les finances. Donc on s'est donné les moyens de vérifier ce qui était fait au niveau financier. On n'avait pas de contrôle direct mais il y avait des comités créés pour comprendre et suivre les opérations. Et puis, ils ont monté des opérations très pragmatiques en montant des projets communs. Il y a même eu des formations biculturelles. Aussi des projets de développement qui faisaient qu'il y avait des équipes qui avaient un objectif commun. Ce n'était pas des conseillers, ce n'était pas des managers. Il y avait des personnes qui se retroussaient les manches avec des collègues russes.

Nous retrouvons une approche similaire dans le cas de la filiale russe de l'entreprise Faurecia. Au lancement de l'entreprise, le responsable a très vite décidé de casser la distinction entre Russes et Français. L'implantation de l'entreprise en Russie devenait ainsi un projet collectif, avec pour objectif la réussite du lancement de la filiale. Si nous n'avons pas la possibilité de vérifier si ce programme fut bien appliqué, l'origine professionnelle du directeur de la filiale, ancien militaire de carrière, nous fait penser qu'il a dû organiser le projet comme une sorte de commando militaire.

Directeur de la Filiale russe – Faurecia

Ça s'est fait petit à petit, parce que nous sommes arrivés à trois expatriés, je pense, et on en a recruté cinq de plus. Ensuite, on a fait grandir un peu le nombre d'expatriés et on a recruté des Russes. Les Russes du départ, un certain nombre - là, je vais annoncer un changement d'organisation [demain ?], parce que, parmi les gens qui vont devenir de « grands managers », il y en a la moitié qui étaient avec nous depuis le début. On a tous appris en même temps, finalement, et les Russes et les Français. Il n'y avait pas « les Français » et « les Russes », « les Français » et « les Russes ». Il n'y a jamais eu cela, parce qu'on est partis de zéro, et parce que chacun a amené sa compétence. Les Russes, ils aiment bien recruter des gens. Les Russes, ils connaissent leurs clients.

La démarche que nous venons de décrire rejoint la notion de « synergie interculturelle appliquée aux équipes » (Chevrier, 1990, p. 110) qui répond à la même logique de co-construction par les différents acteurs du système dans lequel il vont pouvoir coopérer. Cette approche passe par la compréhension des divers systèmes de sens en présence, suivi par la sélection des éléments qui pourront être acceptés par tous les acteurs. Elle conduit à construire un espace commun, séparé des divers territoires d'appartenance, sur lequel le nouveau groupe pourra coopérer de la meilleure façon possible.

e. Conclusion

La figure 27 reprend l'ensemble des modèles que nous avons rencontrés lors de notre recherche. Cette représentation ne se veut pas exhaustive puisqu'il existe certainement d'autres formes d'organisation, notamment des combinaisons de ces divers schémas de communication selon les fonctions de l'entreprise.

Figure 27 - Les divers types d'approches pour réduire la distance avec le marché cible

Type d'approche	Processus mis en œuvre	Avantages	Risques / Inconvénients
Communication unidirectionnelle	Utilisation de locaux connaissant la langue	Solution rapide fondées sur des « facilitateurs » capable de comprendre les demandes du sièges et de le retranscrire en interne , et de récupérer des informations sur le marché local.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eviter de faire en sorte que la connaissance linguistique fasse oublier les autres critère de sélection 2. Risque de dédoublement de l'organisation 3. Communication essentiellement unidirectionnelle qui risque de ne pas prendre en compte les spécificités locales
Communication à travers un intermédiaire	Utilisation de tiers - traducteurs - adaptateurs	Permet de créer une relation au-delà des limites linguistique en s'appuyant sur un plusieurs experts.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clarifier la fonction du tiers (quelles attentes, quel processus utiliser pour réduire les décalages) 2. Ne permet pas forcément de régler les heurts entre cultures
Communication « transplantée »	Utilisation de locaux « reformatés »	Grande efficacité fondée sur un gommage des différences locales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solution plus long parce qu'elle passe par l'apprentissage d'un process et qu'elle concerne généralement des individus en début de carrière 2. Fait abstraction du marché local que les locaux ne connaissent pas /ne sont souvent pas capables de comprendre
Communication partagée	Création d'un territoire commun	Crée une situation harmonieuse entre le pays d'origine et le pays cible qui donne plus d'efficacité aux échanges	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processus long et graduel 2. Difficulté à trouver la situation d'équilibre dans le temps

4.3. Confiance et coopération

4.3.1. L'expression de la confiance dans les coopérations

Il existe une littérature très fournie concernant la confiance. Nous retiendrons ici la définition issue d'un travail interdisciplinaire (Rousseau et al., 1998, p. 395) qui indique que la confiance est "*a psychological state comprising the action to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*". On comprend, à la lecture de cette citation, qu'il est fondamental qu'une forme de confiance puisse se développer entre des partenaires qui souhaitent investir un nouveau marché. C'est la condition nécessaire pour qu'ils puissent sortir de leur zone de confort, se rapprocher et coopérer. Pour un certain nombre de chercheurs (Brouthers et Hennart, 2007b ; Inkpen et Dinur, 1998), la confiance est une des trois barrières principales pouvant bloquer le succès d'une coopération, à côté des différences culturelles et des procédures de contrôle. Kostova (1999) considère, de son côté, que le succès d'une co-entreprise est directement lié à la capacité de bâtir une confiance entre partenaires, car c'est ce rapprochement qui ouvre la voie à des comportements de coopération, tels que l'échange d'information, le transfert de connaissances et surtout la bonne entente entre individus et organisations (Das et Teng, 1998). Selon la littérature, la confiance se subdivise en deux composantes à qui l'on a donné des noms différents : la '*trustworthiness*' et la '*trust propensity*' pour Mayer, Davis et Shoorman (1995) ou encore la confiance cognitive et la confiance affective pour McAllister (1995). Cette distinction rejoint l'opposition que Drummond (2015) établit entre la « foi » (croire à la possibilité de la coopération, penser qu'au moins un des objectifs est atteignable) et la « sécurité » (lorsque l'on est convaincu que la coopération est possible). Si la confiance ne se développe pas suffisamment vite entre les partenaires, en particulier la conviction du désir de coopération de l'autre, non seulement, la création d'une alliance risque d'être remise en question, mais on peut assister à la naissance d'un phénomène de suspicions affectant les relations de travail (Das et Teng, 1998, p. 491). Ces généralités nous aident à comprendre ce qui s'est passé entre les partenaires dont nous avons analysé les réactions.

4.3.2. La confiance au sein du cas analysé

Nous avons déjà mentionné que les entretiens avec les Occidentaux comportaient très peu d'informations sur le niveau de confiance atteint dans les relations avec les partenaires russes. Interrogés sur le premier partenaire, certains interlocuteurs ont fait référence à la confiance que lui accordait le président de la *holding* (le PDG de la co-entreprise, le VP marketing, la contrôlease de gestion), tandis que d'autres ont renvoyé à ses compétences (le directeur du développement) ou ont

admis ne pas savoir ce qu'il en était (le VP finances). Personne n'a jamais imaginé que la confiance aurait pu être perdue à un moment donné, en faisant par exemple référence au fait qu'il était toujours possible de discuter avec lui et qu'une réunion avait été organisée peu de temps après la clôture de la filiale russe. Ce n'était cependant pas la perception que le partenaire en avait lui-même. L'entretien a montré qu'il avait été particulièrement choqué d'avoir été mis de côté lors du démarrage des négociations avec la société Foamaspekt. Cette déclaration complète le sentiment qu'il avait ressenti, déjà mentionné au chapitre précédent, de ne jamais avoir été écouté par les Occidentaux. Le gérant de la société Purfoam nous a clairement indiqué que les Occidentaux avaient cassé la confiance qu'il avait en eux, mais qu'il avait quand-même accepté les rencontres éventuelles. Nous pouvons imaginer que ce choix a été fait par opportunisme (comprendre l'évolution du projet) ou par calcul politique (garder de bonnes relations avec le président du holding belge).

Directeur du développement (Iw01)

- *Est-ce que vous pensez qu'au cours de ce premier contact, une confiance s'est instaurée ?*
- *Les relations étaient plutôt bonnes, en sachant que [le gérant] connaissait déjà à l'époque le PDG de la Holding. Ils s'étaient rencontrés à droite à gauche. Ils ont discuté de ces problèmes de développement. En outre, ce [partenaire] m'a toujours semblé être un vrai entrepreneur. Il avait vraiment une volonté de développement d'une entreprise et d'un marché. Ça n'était pas un joueur. Un vrai entrepreneur.*

Propriétaire – Premier partenaire (Iw01)

Il faut d'abord faire confiance à son partenaire. Et il ne faut pas changer la décision. Si on y va, on y va ensemble et il faut faire confiance à son partenaire. Si tu ne fais pas confiance à ton partenaire, il ne faut pas y aller du tout. Tu y vas ou tu n'y vas pas. Oui c'est une sorte de gambling, une sorte de casino où tout est possible. On ne peut pas dire qu'en Russie il y a toujours des problèmes avec la confiance, il y a des partenaires pas tout à fait fiables [auxquels on ne peut pas faire confiance]. Il y a toujours des risques en gros mais soit tu perds de l'argent avec ton partenaire, soit c'est une grosse réussite.

Directeur du développement (Iw02)

- Tout à fait exact ! C'est ce que je viens de vous dire. Il y avait un peu cette attitude. Je me rappelle la première fois qu'on est allé en Russie. On est allé avec un ingénieur allemand. Quand j'étais revenu, je lui avais dit un certain nombre de choses mais il avait monté après un programme comme si on devait installer une usine à Hambourg. Et c'est vrai que K. a raison quand il dit que l'on ne l'écoutait pas... Dans notre contrainte, on a eu de la chance. On ne l'a pas assez écouté. On a trop voulu faire ce que l'on avait décidé de faire.

Du côté des Occidentaux, il existait bien cette « foi » en la possibilité de coopérer avec Purfoam, mais elle semblait fonctionner par personne interposée (cf. l'engagement du président du holding belge). Les phases de préparation et de lancement furent marquées par des situations

inattendues qui déclenchèrent plusieurs interrogations : peu d'implication personnelle du gérant (impossible à joindre, ne participe pas aux réunions, etc.), un risque d'impasse sur le « projet implicite » (le rachat rapide de la co-entreprise russe) lorsque le partenaire potentiel exigea une participation égalitaire, la peur de le voir prendre des contacts commerciaux (raison partielle de la création d'une filiale), etc. Par ailleurs, en l'absence d'un effort plus poussé pour développer la connaissance mutuelle, les relations restèrent relativement superficielles. Le projet pilote à Saint-Petersbourg aurait pu amener un rapprochement « technique », mais comme nous l'avons déjà indiqué, il ne fut jamais lancé en raison de problèmes administratifs.

Notre analyse nous montre que les bases personnelles étaient insuffisantes pour bâtir une coopération forte, qu'il n'y avait pas de mini projets communs qui auraient permis de mieux se connaître et qu'enfin, plusieurs phénomènes avaient amené le groupe à s'interroger sur la volonté du partenaire d'aller plus loin (*loss of confidence in the alliance partner cooperation*). Au vu de l'ensemble de ces éléments, il ne semble pas étonnant que la coopération ne soit pas allée très loin. Il est d'ailleurs probable qu'en absence de crise économique, le scénario eut été similaire.

La situation est beaucoup plus difficile à juger en ce qui concerne le second partenaire, car la crise qui a conduit à l'arrêt du projet a laissé des traces et a détruit chez les Occidentaux la confiance qui aurait pu s'exprimer en début du projet. Le transfert technologique, malgré la crainte exprimée de « former un concurrent futur », montre cependant qu'il existait une certaine conviction sur la volonté commune d'aller plus loin. Du côté russe, il y a eu confiance dans la maîtrise technique, puisque certains rituels de l'époque ont été maintenus (la réunion du matin). Par contre, l'entretien a fait ressortir une interrogation sur la manière dont les problèmes commerciaux ont été gérés et surtout le sentiment que l'on avait intentionnellement bloqué l'accès à ces thématiques aux partenaires russes. Ici encore, au cours de l'entretien, le partenaire a mentionné ne pas avoir été écouté.

L'analyse montre que le partenaire a plutôt été traité comme un sous-traitant, reprenant d'une certaine manière le type de relations client - fournisseur habituel au secteur automobile et imposé à Carseat par son client principal. La méconnaissance du partenaire russe, et le fait de devoir recourir à un intermédiaire, rendait difficile le développement de la connaissance mutuelle.

Actionnaire – Second partenaire (Iw01)

They trusted [Carseat] as an expert. Because when they asked questions [about other issues], they said everything is going to be ok, don't worry.... If the economic would be clear, we would not have stepped to automotive because we are too small for this kind of business. They use their own money and they are not prepared for this effort... to open the gates.

Le choix de ne pas impliquer le partenaire sur un certain nombre de thématiques que l'on souhaitait « régler de manière isolée » s'est vite transformé en une absence de compréhension, voire un refus de comprendre. La contrôleuse de gestion a particulièrement insisté sur le fait que « *lorsque l'on essayait de leur expliquer [comment les constructeurs fonctionnaient], ils ne nous croyaient pas !* ». Plus tard, lors des discussions sur le prix, le partenaire a même émis un doute sur une possible manipulation des informations pour justifier des prix considérés comme trop bas. Nous émettrons ici l'hypothèse que la réaction violente du partenaire, en totale opposition avec les normes de l'industrie automobile, peut être assimilée à un « **repli identitaire** » qui apparaît quand toutes les solutions « communes » semblent être impossible à mettre en place. Cette réaction mène à se déconnecter de l'univers de l'autre pour reprendre un type de comportement habituel dans son système de pensée. Cette réaction peut être perçue par le partenaire occidental comme très violente parce qu'elle entérine une rupture, la fin de l'effort pour aller vers l'autre et l'arrêt brutal de toute forme de communication. Cet « arrêt de communication » s'il est compréhensible dans le fonctionnement des partenaires russe, a été une agression qui, comme nous l'avons vu, a extrêmement affecté certains acteurs, tels que la contrôleuse de gestion et le VP marketing.

4.3.3. Quelques recherches sur les alliances Est-Ouest

Nous n'avons pas trouvé de recherches récentes sur le succès des alliances entre entreprises russes et occidentales. Les études existantes ont été réalisées à la fin de la période d'ouverture de la Russie au marché capitaliste, à la fin des années 90. Barnes, Crock et al. (1997) ont dressé un bilan des raisons pour lesquelles de nombreuses co-entreprises sur le marché russe n'avaient pas fonctionné. Après un certain nombre de recommandations sur la façon d'aborder le marché, les experts insistent sur l'effet négatif de l'approche ethnocentrique des entreprises occidentales : *“Typically, Western organizations are ethnocentric, believing their means of doing business is ‘superior’ compared with Russian practices. Westerners can be insistent on doing business ‘their way’...Such views are insulting to Russians.”* Selon eux, l'insistance des Occidentaux à imposer leur approche détruit la confiance et bloque la création d'une véritable coopération.

Une autre étude a été réalisée à la même période sur des bases scientifiques plus élaborées (Szymanski, 1998). Elle confirme et amplifie ce qui était mentionné dans la recherche précédente. Nous remarquons un certain nombre d'éléments que nous retrouvons dans le cas que nous avons analysé, en particulier, l'intérêt des partenaires russes pour les nouveaux produits, les nouvelles technologies ou les nouveaux secteurs d'activité, et le fait que la grande majorité des entreprises russes n'avaient pas d'expérience préalable de l'international. Élément intéressant rencontré aussi dans notre cas, les Russes se considèrent souvent comme contributeurs techniques partiels ou majeurs

aux projets concernés, même quand les Occidentaux ont l'impression d'avoir une avance technologique inégalée. Par ailleurs, beaucoup des participants ont indiqué ne pas être impressionnés par les méthodes de gestion utilisées par les Occidentaux, et ils ont souvent souhaité prendre en charge les aspects administratifs et managériaux. Nous remarquerons ici encore un décalage entre les deux perceptions, puisque les Occidentaux n'ont jamais exprimé d'intérêt pour le modèle managérial russe, perçu comme inefficace et dépassé.

La Russie a, par ailleurs, été au centre de la recherche de Ayios (2004), fondée sur des exemples de la fin des années 90. Son travail a démontré qu'il existait, encore à cette époque, une très grande méfiance vis-à-vis des investisseurs occidentaux qui s'intéressaient à la Russie. L'étude montre des managers russes en demande de preuves concrètes de l'intérêt pour le partenariat. « *For westerners, this may come as a surprise to have their integrity questioned, but Russian partners are wondering about the real interest of western companies. ...They recognized the risk of not doing it themselves (why do we need western partners) and the fact that they expect a long-term commitment from them.* » (Ibid, p. 57). La recherche conclut en indiquant que les expatriés sont la clé du succès des projets qui fonctionnent. Ceux-ci doivent être capables de développer une relation personnelle avec leurs homologues russes, tout en démontrant leur intérêt et leur capacité à prendre en compte les particularités locales (pas de mentalité ghetto, pas de complexe de supériorité, une capacité à utiliser la langue, etc.).

Dans une étude sur l'Europe centrale, Brouthers et Bamossy (2006) ont montré comment le processus fonctionnait. Il faut dans un premier temps pouvoir faire confiance, sans être sûr que cela soit justifié. C'est nécessaire pour lancer la coopération. Cette confiance, qui est au début très fragile, se développe avec les actions menées en commun. Chez les responsables d'Europe centrale, on a noté une période d'attentisme, où on cherche à avoir des preuves que les Occidentaux feront bien ce qu'ils ont dit. L'étude contient une échelle d'appréciation des performances des co-entreprises, en fonction des actions menées, que nous avons représenté dans la figure 29.

4.3.4. Les exemples issus de notre groupe de référence

En dehors du cas Renault-Avtovaz, lancé comme projet d'acquisition, la plupart des tentatives d'alliances mentionnées ont été des échecs. Généralement, l'intérêt d'avoir un partenaire correspondait à ce que nous avons vu précédemment, que le directeur de Lear Corporation a présenté de la manière suivante : « [être un] facilitateur qui déblaye le terrain au niveau des autorisations pour l'administration, pour les gouverneurs, pour les terrains, pour les locations, [...] pour mettre de l'huile dans les rouages pour éviter d'avoir des catastrophes [administratives] lorsque vous faites un lancement. [...] L'objectif n'était forcément de partager en deux le coût mais d'avoir son support sur place, politique, administrative, ressources humaines, bâtiment, terrain, de façon à pouvoir nous accompagner en 18 mois. »

Dans les deux cas, aussi bien pour Faurecia et que pour Lear Corporation, nos interlocuteurs ont mentionné que l'accord n'avait pas pu être réalisé en raison d'un décalage dans la vision du « retour sur investissement » du projet, les partenaires potentiels russes n'acceptant pas les délais habituels de l'industrie automobile. Pour les deux occurrences, c'est donc l'impatience des Russes qui semble avoir précipité l'abandon du projet commun.

Directeur de la Filiale russe – Lear Corporation

Quand l'oligarque un jour m'a dit "Jean Bernard, je ne suis pas ici pour que mes arrière arrière-petits-enfants ne doivent pas travailler, ce que je veux c'est gagner de l'argent dans 7 mois. Et cela se passera comme cela. On ira voir le client et on augmentera les prix. Venant du pétrole, dans un système monopolistique peut se permettre de faire fluctuer le prix d'une façon différente de ce qui est possible dans un domaine ultra-concurrent. Au vu de ceci, des objectifs du projet et de difficulté relationnelle que nous avons, nous avons abandonné le projet.

Directeur de la Filiale russe – Faurecia

[...] on a commencé à travailler chez [notre partenaire], on s'est installés dans leurs bâtiments, on a utilisé quelques-unes de leurs machines, on a transféré les équipements, on a transféré leurs compétences. Et ça n'a pas marché du tout. Donc, six mois après, on a arrêté.

Ça n'a pas marché parce que, typiquement, ce qui différencie beaucoup les Russes des Européens, des Occidentaux — et ce qui est probablement la caractéristique la plus difficile à appréhender pour nous —, c'est qu'ils ont une vision extrêmement à court terme. Ce sont des gens qui passent -- ils sont capables de faire des plans à 20 ans pour lancer une station spatiale, mais, dans le business, ils ont une vision à 12 mois, pas plus. Tout ce qu'ils peuvent avoir dans les 12 mois, ils le prennent, et après ils balancent. [...] Parce que le business plan avait peu d'importance. Il y avait deux choses qui étaient importantes pour eux : qu'allait-on gagner cette année et qui contrôle l'argent ?

Le directeur des achats du groupe Volkswagen nous a indiqué ne pas avoir trouvé un seul exemple de partenariat stratégique réussi, au cours des quatre années qu'il a passées en Russie à constituer un nouveau panel de fournisseurs. Selon lui, il existe deux problèmes principaux. Il a tout d'abord mentionné la difficulté, pour les Occidentaux, à comprendre la structure des partenaires potentiels, les obligeant à bâtir sur l'inconnu. L'autre difficulté serait la conséquence d'un fort désir, chez les Russes, de conserver le pouvoir, d'une certaine manière, de prendre possession du territoire.

Directeur des achats Russie – Volkswagen

Überhaupt, Kooperationen sind relativ schwierig. Die Russen... die nicht staatlich sind, sondern in der Regel sehr gute, innovative Russen sind und gutes Business machen, die werden keinen Europäer in ihr Geschäft lassen. Warum soll er das machen? Es gab, es gab verschieden Ansätze. Es gab auch Versuche, bei Sitzschaumhersteller, der wollte mit Sotex eine Kooperation eingehen. Aber mit Sotex hat nie einer eine Kooperation am Ende des Tages gemacht, weil der wusste ganz genau, wozu? Die Sitzschäume kann er selber machen, da braucht er sich nicht noch das Geld mit jemand anderem teilen. Wobei ich weiß...was hinter Sotex noch so alles war [...] Manche Fabrikkonstellationen waren ja so, sie gucken in eine Fabrik und stellen dann fest, ah, der gehört ja eigentlich zu dem und dem. Und dahinter steht der und plötzlich stehen da 15 Firmen. Wem die aber gehören, wissen Sie auch nicht richtig. Wie das funktioniert auch nicht [...] Ich sah so viele Beispiele [...] in vielen Fällen, wussten sie nicht mal, ob die Maschinen noch dem Eigner gehören, der Bank gehören, oder was auch immer [...] Ich habe da keinen gesehen, der am Ende des Tages gesagt hat: Wir haben alles richtiggemacht. [...] Es gab ja einmal einen Automobilhersteller, unten in [...] der dann am Ende des Tages hat die Technologie hingebbracht und dann wurde er rausgeschmissen und hat dann seine eigene Marke da gebaut [...] Nein, ich sage, alles ist möglich. Aber Verträge helfen ihnen nicht. Sie können ja klagen. Aber dann sind Sie nach 10 Jahren irgendwann soweit, dann haben sie aber noch nichts gewonnen.¹²⁶

Le cas AB Plastik décrit une situation totalement différente. Tout d'abord, la relation entre l'entreprise croate et son partenaire est très ancienne puisqu'elle remonte au début des années 2000. Cette coopération n'a pas conduit à la création d'une co-entreprise, puisque la société était déjà présente en Russie. Elle s'est concrétisée en 2009 par une prise de participation de 30% du partenaire russe dans l'ensemble de l'entreprise. C'était une manière de faire entrer de l'argent pour investir tout en s'assurant la bonne volonté de l'administration locale lors de demandes d'autorisations diverses et variées : « *It was recognized a good time for us to bring a new partner within the portfolio of owners, which would allow us to expand ; after that, soon after, we expanded.* »

L'évocation de ces exemples fait ressortir un élément que nous avons retrouvé dans le cas que nous avons analysé : l'échec est perçu comme étant imputable à la « grande impatience » du partenaire, « le désir de gagner très vite beaucoup d'argent ». Même si cette solution est très séduisante, elle ne semble pas répondre à la complexité de la thématique. Les autres exemples apportent d'autres éléments intéressants. Notamment le cas AB Plastik, qui nous montre une

¹²⁶ Il est généralement difficile d'établir des coopérations. Les Russes, quand ils ne sont pas liés au gouvernement, sont le plus souvent innovants et capables de faire du bon business, mais ils ne feront pas entrer un Européen dans leur entreprise. Pourquoi le feraient-ils ? J'ai vu plusieurs exemples... il y a eu plusieurs tentatives de la part de producteurs de sièges, pour mettre en place des coopérations avec [...]. Mais avec [...] personne n'a jamais réussi à créer d'alliance parce que celui-ci savait que cela ne servirait à rien. Il peut lui-même produire de la mousse pour sièges automobiles et il n'a pas besoin de partager l'argent avec qui que ce soit. Mais je ne sais pas ce qui se cache derrière cette firme. Il existait souvent des constellations d'entreprises, vous regardez une entreprise et vous vous rendez compte qu'elle appartient en fait à celui-ci ou à celui-là. Et tout à coup vous trouvez derrière 15 autres firmes. Et vous ne saurez jamais vraiment à qui l'entreprise appartient. Et vous ne saurez pas vraiment comment l'entreprise fonctionne. J'ai vu tellement d'exemples... dans beaucoup de cas, vous ne saviez pas si les machines appartenaient au propriétaire, à la banque, ou à quelqu'un d'autre. Je n'ai vu personne qui ait fini par me dire « Nous avons tout fait correctement ». Il y a eu une fois un constructeur automobile... qui a apporté la technologie et qui a fini par se faire renvoyer et l'autre a fini par créer sa propre marque [...] Non, je vous le dis, tout est possible mais les contrats n'aident pas. Vous pouvez faire un procès. Mais 10 ans plus tard ne n'aurez pas beaucoup avancé et vous n'aurez pas encore gagné

coopération effective, qui se met en place au bout d'un certain nombre d'années de relation. Cette situation rejoint ce qui nous a été dit par le premier partenaire qui nous a indiqué avoir lancé une coopération dans l'automobile avec un autre équipementier. La coopération a été longue à se mettre en place (une année), elle s'est faite dans un contexte caractéristique de l'automobile, avec l'atteinte du volume maximum deux années après le lancement... Mais le gérant de l'entreprise Purfoam en était amplement satisfait. Nous n'avons pas encore réussi à contacter l'équipementier britannique avec qui l'accord a été signé, mais nous espérons pouvoir le faire à un certain moment.

Par ailleurs, d'autres éléments renvoient à un certain besoin de contrôle qui a été mentionné par le directeur des achats de Volkswagen, mais aussi par la directrice de la filiale lorsqu'elle fit entendre que le gérant de l'entreprise Purfoam n'aurait jamais accepté d'aller plus loin dans la coopération s'il n'avait pas eu le contrôle de la co-entreprise ou de toute structure créée en commun. Si nous ne pouvons conclure sur l'impossibilité de mettre en place des coopérations équilibrées avec des entreprises russes, nous indiquerons que le processus est difficile et qu'il n'est sans doute possible que lorsqu'il existe une confiance établie entre les partenaires. Comme nous l'avons vu pour la réaction du second partenaire, lors de la crise qui a mis fin à la coopération, nous pouvons penser que toute situation qui crée de l'insécurité peut pousser les Russes dans leurs derniers retranchements, faire ressortir des automatismes culturels liés au pouvoir et à la nécessité de préserver leur territoire.

4.4. Les malentendus

Les relations humaines, même au sein d'une seule communauté, sont marquées par l'apparition de divers malentendus entre les individus amenés à échanger, que ce soit des méprises sur la réalité profonde de l'autre ou une mauvaise compréhension des enjeux et des désirs de chacun. Ces équivoques se produisent chaque fois que nous ne percevons de la réalité que ce que nous voulons y voir, sans nous préoccuper de savoir si nous avons fait la bonne analyse ou de connaître ce que l'autre pense, comment il voit la réalité (Casse et Weisz, 2014), ou encore chaque fois que nous exprimons quelque chose sans nous préoccuper de la manière dont cela sera reçu ou interprété par l'autre.

Selon Le Breton et Profita (2013, p. 8), c'est parce que le malentendu est la « manifestation de l'altérité et de l'ambiguïté » qu'il est difficile à identifier. On ne peut généralement discerner qu'il y a méprise ou désaccord qu'au travers d'une analyse attentive des comportements et des réactions des acteurs en présence. Et bien souvent, on a conscience d'un malentendu quand il est trop tard, lorsque l'échange est prêt à se briser et que la coopération est proche de la rupture. Le malentendu est au cœur de toute relation qu'il génère séparation, comme s'est souvent le cas, ou qu'il soit à la base de moments heureux. Car dans la relation à l'autre, chacun se construit à partir de ses propres valeurs et des significations qu'il projette sur l'autre.

4.4.1. Les malentendus en contexte interculturel

Quand des personnes de cultures différentes entrent en relation, les malentendus sont souvent plus fréquents en raison de décalages contextuels plus importants, que ce soit en termes culturels, juridiques, sociologiques ou économiques. Ces derniers aspects sont sans doute plus importants dans le cas de relations professionnelles entre les pays de l'Union européenne et de la Russie qu'avec d'autres régions du monde, en raison de la longue période où le pays appartenait à un autre système économique. Si, par le passé, de nombreuses autres nations étaient concernées, pour la plupart d'entre elles, l'accession à l'UE (Europe centrale) ou le désir de rompre avec le passé (Ukraine, Géorgie) a accéléré l'harmonisation avec l'Occident.

Parmi les raisons plus spécifiques aux situations interculturelles, Profita (2013) mentionne les préjugés, les stéréotypes et les croyances, phénomènes qui combinent à la fois des perceptions erronées de l'autre et une interprétation inexacte des signaux. Cette réaction peut d'ailleurs être perçue comme normale, conséquence de la nécessité de se défendre par rapport à « l'autre inconnu ». Le malentendu peut ainsi être une « solidarité dans le fait de ne pas se comprendre » (La Cecla, 2000),

une sorte de corrélation intrinsèque qui permet à chacun de conserver quelque chose de constitutif de soi, tout en reconnaissant à l'autre le même principe. Ce besoin de défendre la vision individuelle que l'on a de chaque situation peut être déformée ou amplifiée par le contexte particulier où se produit l'échange, le lieu frontière. Par exemple, lorsque l'environnement génère peur et angoisse, l'on aura tendance à se réfugier dans ce que l'on connaît le mieux, normes ou process, sans prendre la peine de comprendre la position de l'autre. De la même manière, des événements externes, comme l'urgence peuvent amener à oublier de faire ce décryptage essentiel des comportements de l'autre.

Notre projection sur l'autre n'est pas toujours négative. Dans certains cas, elle peut conduire à une vision idéalisée de ce que l'on pense que l'autre est capable de faire, attitude qui pourra entraîner des déceptions importantes si l'attente n'est pas satisfaite. Enfin, quand notre vision de nous-même nous pousse à croire que nous possédons un savoir particulier qui ne saurait être remis en question (Jankelevitch, 1980), la relation se transforme vite en situation de blocage qui rend le dialogue impossible car on refuse inconsciemment d'accéder à la nouveauté, de dépasser les difficultés rencontrées, pour se concentrer sur l'autre. Si les divers phénomènes présentés plus haut sont à l'origine de problèmes d'interprétation non imputables à la volonté des partenaires, il existe d'autres situations volontaires, proche de la manipulation telles que lorsque certaines informations sont occultées ou même quand la raison réelle de l'échange n'est pas celle qui est déclarée.

Les malentendus interviennent généralement parce qu'il n'y a pas eu suffisamment d'échanges entre les individus ou les organisations : défaut de communication ou intensité de communication insuffisante. Cependant, plus que le volume d'échange, c'est la qualité de cette communication qui importe. Car il existe plusieurs mécanismes qui peuvent détourner la communication de son objectif final, qui devrait être de créer la confiance et d'ouvrir la voie à la coopération (La Cecla, 2000, p. 14-18). Sous une « connaissance à laquelle apparemment il ne manque rien » (Jankelevitch, 1980, p. 13) peuvent se cacher l'ignorance de l'autre (lorsque que l'on ne veut ou que l'on n'est pas intéressé à le connaître), la poursuite d'un désir spécifique (lorsque l'on dit les choses telles que nous le désirons) ou même la tromperie (lorsque l'on dit ou l'on omet de dire certaines choses intentionnellement).

La Cecla (Ibid, 2000, p. 21) a défini une typologie du malentendu fondée sur les formes d'actions combinées des individus entrant en relation. Le « **double-malentendu** » recouvre les situations où les deux membres en relation ne se sont pas compris et personne (une tierce personne, un intermédiaire) ne le leur fait remarquer. La « **duperie** » correspond au cas d'un individu qui est tombé dans le piège de ce que veut lui faire croire l'autre. Ce dernier entretient chez l'autre la conviction d'avoir bien compris. Le « **malentendu bien entendu** » caractérise une relation où celui

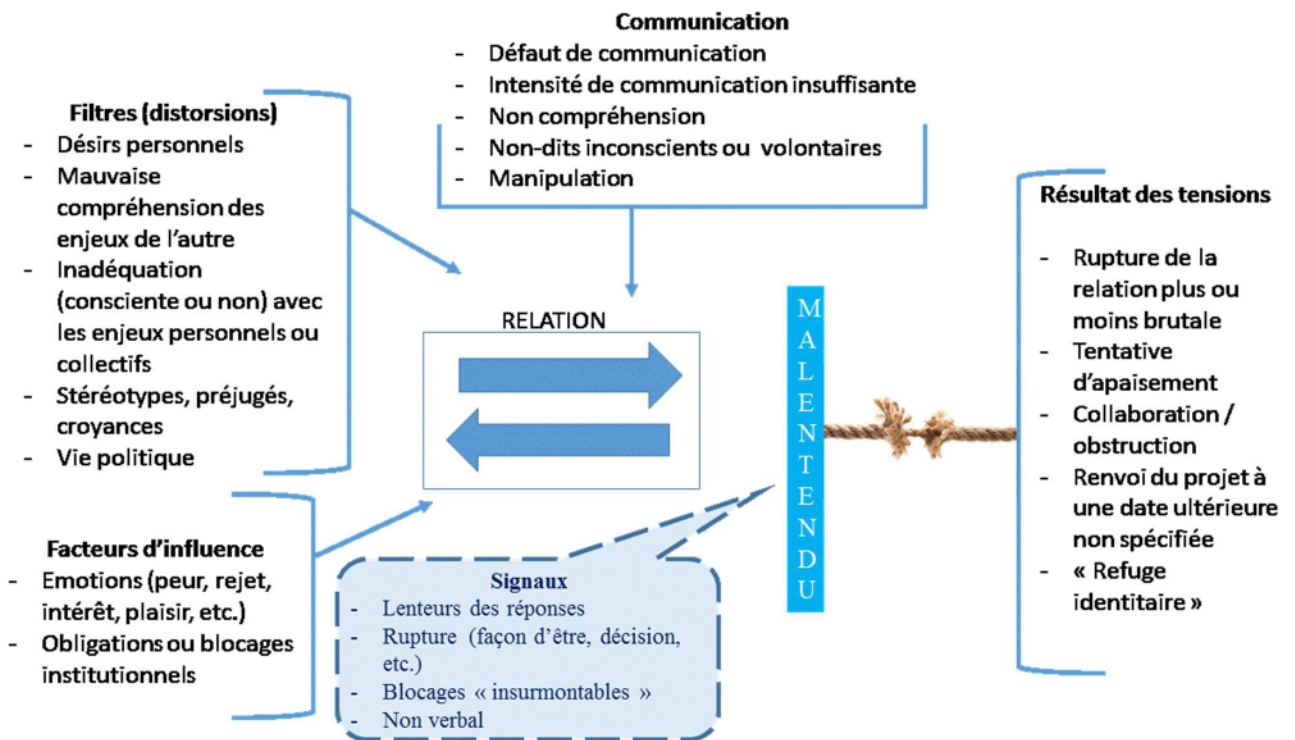
qui a été dupé s'est rendu compte du stratagème mais, il fait croire à l'autre qu'il ne s'en est pas rendu compte. « La victime profite du jeu que l'autre croit mener ». Enfin, « **le malentendu doublement bien entendu** » va être utilisé dans le cas où chacun fait semblant d'être d'accord. Selon La Cecla, cette position peut conduire à une situation de malentendu heureux, lorsqu'on accepte l'autre même si son mode de fonctionnement ne correspond pas à ce que l'on souhaite. C'est une avancée vers la tolérance. Les malentendus ne sont pas, bien évidemment, qu'une affaire d'individus. Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la micro-politique, les enjeux individuels et collectifs se complètent, se recouvrent ou s'opposent en fonction des situations.

Les malentendus, quand ils ne sont pas gérés dès le début, produisent des tensions. Avant la phase du conflit, les décalages entre partenaires provoquent un certain nombre de difficultés dans la compréhension, qui sont rarement ouvertement exprimés. Il peut même se passer une longue période au cours de laquelle les partenaires essaieront d'apaiser les polémiques. Ils iront de l'avant tout en sachant au fond d'eux-mêmes qu'il est impossible de trouver une issue (Le Breton et Profita, 2013, p. 9). C'est ainsi que les interlocuteurs peuvent se retrouver dans le comportement que l'on décrit comme « passif-agressif » en psychopathologie, lorsqu'on combine une volonté collaborative avec des attitudes obstructionnistes (Ferguson, Savard et Bertelli, 2003 ; Le Breton et Profita, 2013, p. 9).

Déceler les malentendus suffisamment tôt nécessite une grande capacité d'observation. Il s'agit pratiquement d'un travail de détective, un peu comme pour le « paradigme indiciaire » mentionné par Guinzburg (1993, p. 166-167) qui fait référence aux sociétés de chasseurs et leur capacité à déchiffrer les traces. Par ailleurs, il faut aussi qu'à un certain moment, les personnes concernées aient l'envie et le temps de s'arrêter et de jeter un regard sur ce qu'il se passe. Le Breton et Profita (ibid, p.11) considèrent que « la recherche des malentendus apparaît comme une thérapie indispensable à la compréhension mutuelle dans un monde multiforme et multilingue ». Les signaux sont pourtant nombreux pour qui sait prendre le temps de les déceler. Il peut s'agir d'une absence de participation, d'un acquiescement suspect, de tentatives d'exploration d'autres solutions, d'un excès de protestations, ou bien d'autres comportements qui viennent casser l'harmonie de l'échange.

La figure 29 représente le système qui conduit à l'existence d'un malentendu et les conséquences éventuelles du phénomène.

Figure 29 – Le malentendu – description du système menant à malentendu et ses conséquences



4.4.2. L'analyse du cas

Nous avons vu que plusieurs éléments contextuels ont empêché un décryptage des divers signaux indiquant qu'il y avait malentendu. Par exemple, la relation était caractérisée par une vision idéalisée de la culture d'origine et des stéréotypes sur le retard technique du pays, avec peut-être du côté russe une curiosité technique. À côté de ce facteur essentiel, nous avons aussi compris que la mise en œuvre de la stratégie nécessitait d'être rapide. Les membres de l'équipe projet ont été extrêmement efficaces lorsque l'on pense aux contraintes de l'organisation et au temps nécessaire pour avoir chaque fois l'accord du comité de direction (*Board*). D'autres signaux indiquant des difficultés n'ont peut-être pas été perçus en raison du caractère « impénétrable » du marché russe qui a créé embarras, inquiétude ou même angoisse. La directrice de la filiale, agissant en tant qu'intermédiaire, a sans doute souvent « ouvert les yeux » de ses collègues de la co-entreprise, mais pas forcément en comprenant les enjeux ou en faisant abstraction de ses propres désirs. Nous allons chercher dans ce paragraphe à identifier et analyser les malentendus les plus évidents de notre cas.

a. *Les relations entre les Occidentaux et le premier partenaire*

La relation est partie des deux côtés sur un décalage entre le déclaratif et les objectifs implicites. Les Occidentaux n'ont pas « choisi » eux-mêmes le partenaire car celui-ci a été fortement « conseillé » par le directeur de la *Holding* qui espérait sans doute (non confirmé par l'ensemble des acteurs) immobiliser un concurrent potentiel. Le schéma directeur implicite du projet était de se séparer à terme du partenaire qui « n'aurait sans doute pas compris les exigences du secteur automobile. »

De son côté, le partenaire a certainement répondu à la demande de son homologue belge par politesse et curiosité. Il semble avoir été très peu précis lorsqu'il a parlé de son entreprise, ne mentionnant pas les contraintes d'une structure assez proche d'un système de « poupées russes ».

Parmi les signaux, nous pouvons mentionner le peu d'empressement (ressenti par l'équipe projet) du gérant à participer au projet. La directrice de la filiale a indiqué qu'elle n'imaginait pas que ce dernier accepterait de ne pas avoir le pouvoir dans une alliance. Il est, par ailleurs, probable que le sentiment exprimé plus tardivement de « ne pas être écouté » s'est traduit par des signaux dévoilant son insatisfaction vis-à-vis de la qualité de la relation. Pour comprendre pourquoi le partenaire n'a pas exprimé son insatisfaction, il faut retourner à ce que nous avons dit précédemment : un silence tant qu'on n'est pas assuré d'avoir le pouvoir, sentiment sans doute amplifiée par la situation « néocoloniale ». Les déclarations faites au cours de l'entretien que nous avons mené, semblent indiquer qu'il a été offensé par l'absence d'écoute et qu'il a eu l'impression d'avoir été trahi¹²⁷. Du côté des Occidentaux, plusieurs éléments dénotent un décalage par rapport à la stratégie définie au démarrage : création de filiale, contact avec d'autres partenaires potentiels, etc.

Il s'agirait plutôt ici de la **situation 4** : « **malentendu doublement bien entendu** » où chacun ressent que l'autre n'est pas totalement sincère mais ne le dit pas, tout en faisant durer la relation.

b. *Les relations entre les dirigeants de la co-entreprise et la société mère*

En acceptant de minimiser les risques potentiels, la direction de la co-entreprise a pris le risque de se retrouver en porte-à-faux en cas de décalage. De leur côté, en apportant le support qu'elles considéraient suffisant en fonction des informations qu'elles avaient, les maisons mères se sont d'une certaine façon, affranchies de leur responsabilité. En outre, personne n'a osé critiquer ouvertement l'imposition du partenaire.

¹²⁷ Dans cette interprétation, nous prenons à la lettre ce qui a été dit au cours de l'entretien. Il est possible que cette attitude réponde à une stratégie de déculpabilisation.

Un premier signal est apparu lorsque le comité de direction a indiqué mettre en œuvre une solution qui ne prévoyait pas la présence de la société Purfoam, pourtant chaudement recommandée à l'origine comme partenaire. Cette rupture s'est faite « dans la douleur » (cf. difficulté à accepter la suggestion de la directrice de filiale) et elle a laissé des traces puisqu'il semble qu'elle a entraîné une perte de confiance de la part du président belge.

Nous nous trouvons peut-être ici dans la **situation 2** : « **duperie** » où les membres de la co-entreprise ont sans doute pensé que les maisons-mères avaient compris et intégré le décalage initial alors que cela n'était pas le cas.

Cette situation peut aboutir à des réactions excessives, à la mesure de la surprise réelle ou feinte. Dans notre cas, elle a mené au changement d'orientation stratégique de la maison-mère belge qui a décidé de désinvestir de l'automobile.

c. *Les relations entre la co-entreprise et le client constructeur*

L'attitude du constructeur a souvent été considérée comme un facteur fondamental des problèmes qui ont mené la co-entreprise à l'échec. Pour la direction et les membres de l'équipe, les volumes étaient inférieurs à ce qui avait été prévu. Par ailleurs, les membres de la co-entreprise reprochent à l'acheteur de ne jamais avoir voulu prendre en compte les demandes répétées d'augmenter les prix et de ne pas avoir su décrypter les manipulations du concurrent local qui a mis en avant des prix intéressants sans jamais évoquer de différence de qualité. Si nous ne pouvons juger de ce qui avait été prévu pour le volume, nous rappellerons ici que les informations du *Business Plan* n'avaient pas été mises à jour et que, de manière générale, les difficultés avaient été sous-estimées. Il est fort probable ici, que les dirigeants et l'équipe de direction aient pris leur désir pour la réalité et qu'ils aient été incapables de remettre de l'ordre au moment propice (démarche inconsciente ou spontanée).

Lors de l'entretien, l'acheteur a indiqué avoir compris que la co-entreprise avait mal défini le prix mais selon lui, c'était une stratégie pour gagner le marché. Par ailleurs, il a émis des doutes sur l'honnêteté de la démarche, imaginant que la demande d'augmentation aurait pu être une manière de tirer un avantage de la situation de monopole (démarche volontaire).

Acheteur – Client constructeur automobile (Iw01)

Ich denke, die Probleme kommen daher, dass am Anfang nicht richtig kalkuliert wurde, dann hat man festgestellt, ja, ich habe ein Problem und jetzt brauch ich einfach mehr Geld. Nicht nach Lösungen zu suchen, wie man die Kosten reduzieren kann, sondern einfach zu sagen, ich brauche mehr Geld.

Man hat einfach einen Preis abgegeben und hat dann Kostenbestandteile... vergessen mit einzukalkulieren....

Ich hatte auch ein bisschen das Gefühl, dass man versucht hat, möglichst schnell viel Geld dort zu machen. Mit dem Denken, es gibt keine Alternative....

...dann wird kalkuliert, was kostet das Bauteil ungefähr in Europa, was würde es den Kunden kosten, das Bauteil aus Europa zu holen, mit Logistikkosten und Zoll und da leg ich mich dann 5 oder 10 Prozent drunter und dann kann der Kunde das ja in Russland kaufen. So, und das hat da aber nicht funktioniert.¹²⁸

Nous avons peu d'informations sur les signaux éventuels mais le blocage, le refus d'accepter l'argumentation des membres de Carseat auraient pu les amener à changer de stratégie.

Nous avons ici une situation typique de double-malentendu où chacun imagine autre chose que ce que l'autre pense en réalité, avec absence d'un intermédiaire efficace pour remettre les choses en ordre. Nous imaginons que ce rôle n'a pas pu être joué par la directrice russe, notamment lorsque l'on se rappelle que l'acheteur allemand a toujours évité les relations avec les Russes. Par ailleurs, nous mentionnerons l'effet aggravant du lien de dépendance de l'acheteur par rapport à sa maison-mère : comment justifier une augmentation de prix qui remet en cause les objectifs sur lesquels ce dernier est jugé ?

Il est plus probable que cette situation se double de malentendus culturels, non seulement entre Allemands et Russes, mais aussi dans la manière dont l'argumentation a été présentée par l'équipe franco-belge. Il existe de nombreux exemples d'incompréhensions entre Allemands et Français, dus à une approche très différente de la négociation (Montenero, Cazorzi et Didier, 2014, p. 133-152). Les Allemands accordent en effet beaucoup d'importance aux faits, à des données précises et chiffrées, à un niveau de détails qui semble souvent superflu aux Français. C'est un phénomène connu

¹²⁸ Je pense que les problèmes proviennent du fait que l'on n'a pas bien calculé au départ. Ils ont ensuite identifié le problème et ils ont tout simplement voulu avoir plus d'argent. Pas [d'effort] pour chercher des solutions pour réduire les coûts mais dire simplement que l'on a besoin de plus d'argent...

On a simplement donné un prix et on a oublié d'intégrer divers éléments dans le calcul...

J'ai aussi eu un peu le sentiment que l'on a cherché, de faire très vite de l'argent. Avec l'idée qu'il n'y avait pas d'alternative.

...et ensuite on a calculé, on a pris le prix approximatif de la pièce, on s'est demandé ce que cela coûterait au client de l'acheter en Europe, en incluant les coûts logistiques et la douane, je déduis 5 ou 10% et le client en Russie va l'acheter. Mais ceci n'a pas fonctionné.

(voir entre autres Davoine et Barmeyer, 2008), que l'on retrouve aussi dans les thématiques de problèmes après-vente.

Section 5. Discussion

Nous allons, dans cette dernière section de notre analyse, discuter des résultats de notre travail de recherche. Dans un premier temps, nous proposons de passer en revue les différents facteurs d'influence que nous avons analysés, et leurs effets respectifs sur l'évolution négative du projet. Nous souhaitons ensuite présenter et discuter les enjeux, en particulier la contribution que notre recherche apporte à la connaissance des phénomènes d'internationalisation des entreprises. Après avoir questionné la pertinence et la validité de nos résultats, nous proposerons diverses ouvertures pour les compléter ou les approfondir.

*

* *

5.1. Synthèse des résultats

Au début de notre analyse, nous avons fait la distinction entre **deux types de facteurs d'influence**. Nous avons d'un côté, divers éléments individuels pouvant avoir eu un effet direct sur l'évolution du projet, et de l'autre, un certain nombre de distorsions provoquées par l'interaction de perceptions différentes de la réalité. Ce premier paragraphe reprendra l'organisation de l'analyse, en commençant par les facteurs d'influence directs, en traitant des facteurs culturels et en terminant par le résultat de la confrontation des deux univers de sens.

5.1.1. Les facteurs d'influence directs

a. *Contraintes et éléments défavorables*

L'exploration du contexte a fait ressortir un certain nombre d'éléments défavorables. Nous mentionnerons tout d'abord **l'influence du secteur automobile**, amplifié par la communication du client, qui a amené nos interlocuteurs occidentaux à percevoir l'implantation en Russie comme l'extension naturelle d'une zone industrielle intégrée existante, avec ses exigences et ses normes. De plus, nous rappellerons que les projections des experts qui pronostiquaient une forte croissance des ventes, ne se sont jamais réalisées de la façon dont cela avait été imaginé. Cette perception, tout à fait particulière du contexte, a concouru à transformer l'implantation en Russie en une conquête de nouveaux territoires qui a pris la forme d'une action de promotion d'une culture industrielle et qui a bloqué toute tentative d'analyse des spécificités du marché ou de compréhension de son mode de fonctionnement habituel.

Nous retrouvons d'autres éléments défavorables dans **la structure de la co-entreprise**. Tout d'abord, en rendant la prise de décision longue et complexe, cette situation a peut-être poussé la direction à sous-estimer la difficulté de l'opération face aux membres du comité de direction. Par ailleurs, cette situation a privé Carseat d'une certaine autonomie de fonctionnement dans la définition de l'approche et des outils considérés utiles pour aborder ce nouveau marché. Nous relèverons, en outre, l'effet probable de la place marginale du secteur automobile au sein de la maison-mère belge, qui selon une vision très technologique de la politique de diversification du groupe, cherchait essentiellement à exploiter au mieux l'usage de la mousse polyuréthane. Cet aspect a pu rendre plus difficile la compréhension des besoins de la co-entreprise, ou même, l'orienter vers des outils inadaptés. Enfin, la structure de la *holding* a sans doute eu du mal à gérer les efforts d'investissement élevés liés au secteur automobile, caractérisé par un retour sur investissement plus long que dans bien d'autres secteurs industriels. La position relativement marginale de l'automobile explique d'ailleurs, sans doute, le désinvestissement brutal qui a marqué la fin du projet, alors que, selon notre groupe de

référence, toute implantation en Russie exige une grande continuité, qualité nécessaire pour dépasser l'irrégularité du marché.

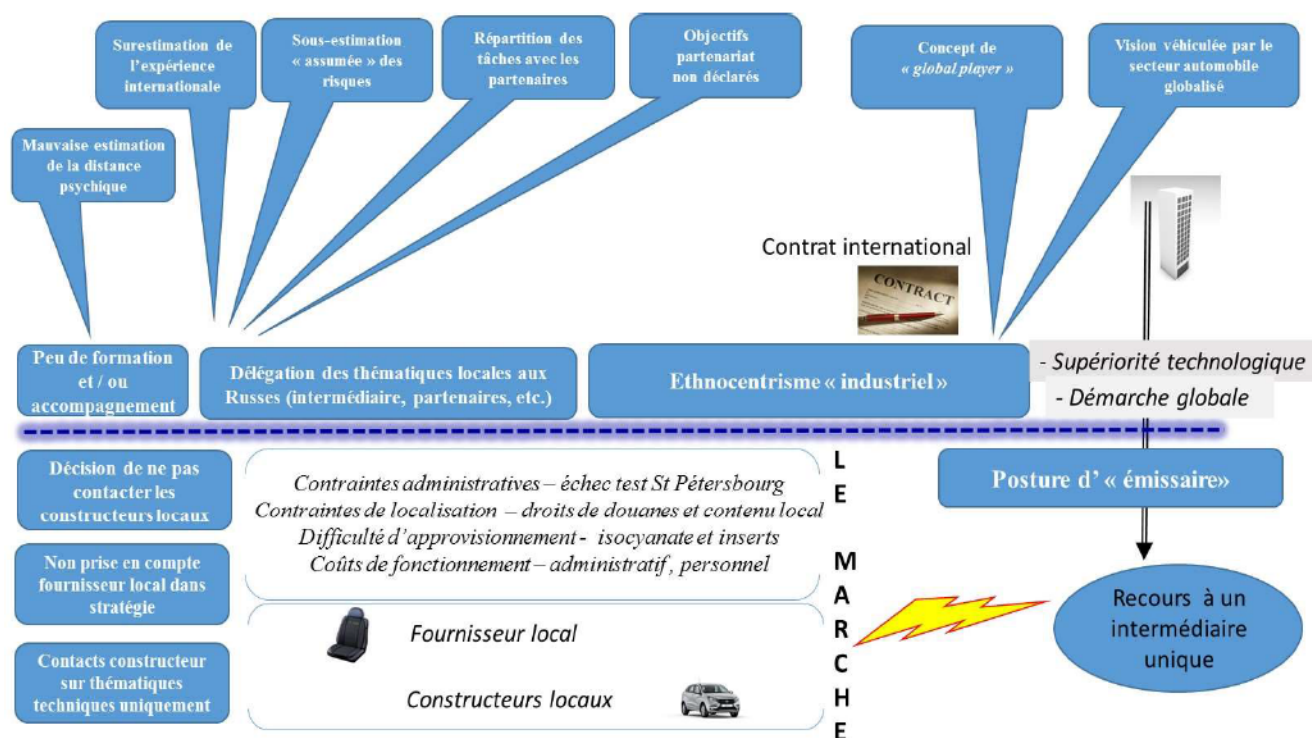
Le contexte de départ que nous avons décrit explique sans doute pourquoi les interlocuteurs occidentaux ont eu tendance à se positionner plus **comme des émissaires** que comme des développeurs. Les entretiens indiquent justement que ceux-ci ont passé beaucoup de temps à expliquer aux collègues russes et aux partenaires le contenu des messages provenant du siège, mais beaucoup moins à les écouter et à les impliquer dans un effort de décryptage du marché et de la réalité locale.

Le **marché local** s'est imposé aux Occidentaux de plusieurs manières. Nous noterons tout d'abord le coût élevé des « infrastructures » russes (personnels et dépenses administratives diverses) qui ont créé un contexte différent de la situation connue en Pologne ou en République tchèque, tout en confirmant certains indices apparus au cours de la phase de préparation. Ensuite, les problèmes administratifs qui ont empêché la mise en place d'un test de production à Saint-Petersbourg, ont annulé la possibilité d'avoir un second client tout en remettant en question le partenariat avec la société Purfoam. L'impossibilité ultérieure de trouver, en Russie, les matières premières nécessaires pour produire la qualité demandée par le constructeur, a constitué un problème majeur qui a empêché l'entreprise d'obtenir la rentabilité souhaitée. Enfin, la pression des marchés s'est surtout imposée au travers des législations sur les droits de douanes et sur le contenu local qui ont complètement changé la situation de départ, tout en donnant un avantage certain au concurrent local.

L'attitude générale qui a eu tendance à **gommer les spécificités locales** s'est traduite par la décision de ne pas rencontrer les constructeurs locaux et de ne pas laisser le partenaire prendre contact avec eux, entraînant l'entreprise dans une situation de dépendance accrue par rapport au client principal. Une analyse similaire peut-être appliquée au concurrent local, non perçu comme dangereux au début, qui finit grâce à diverses manipulations, par obtenir le marché. De la même manière, les relations avec le constructeur n'ont été gérées, au niveau local, qu'une fois que les problèmes de rentabilité ont commencé à mettre en danger la pérennité du projet.

La figure 31 présente un résumé de la situation, en insistant sur cette « **frontière** » **restée hermétique**, entre la zone d'intervention habituelle de l'entreprise et le marché russe. En conclusion de ce paragraphe, nous pouvons affirmer qu'il existe une constante, quel que soit le groupe de facteurs d'influence pris en considération : la difficulté à analyser et à comprendre les spécificités locales et surtout, l'incapacité à trouver les bonnes solutions malgré la présence de plusieurs interlocuteurs russes motivés. Pour comprendre cette dernière difficulté, il nous faut regarder d'autres éléments issus de nos entretiens.

Figure 30 - Synthèse de l'action des divers facteurs d'influence



b. Le processus d'internationalisation – le modèle d'Uppsala

Nous avons vu dans notre analyse qu'une des raisons principales de l'échec a été une mauvaise appréciation de l'aptitude internationale de la co-entreprise, conjointement à une évaluation erronée de la distance psychique. Même si la Russie est relativement proche géographiquement de la Pologne et de la République tchèque, pays où la présence de Carseat est importante, elle appartient à une autre zone douanière. Les sociétés qui s'implantent en Russie après avoir commercé dans l'Union européenne, changent de modalités d'échanges commerciaux. Cette situation conforte « **la vision séquentielle** » qui est contenue dans le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Meier et Meschi, 2010). Par ailleurs, la co-entreprise n'a voulu utiliser, à l'international, qu'un seul mode d'entrée : la constitution d'un accord stratégique, suivi généralement par le rachat de l'entité juridique résultant de cet accord. À la différence de ce qui est mentionné dans la littérature, il n'y a pas eu de gradation dans le choix du mode d'entrée, alors que plusieurs éléments semblaient indiquer que la situation serait plus complexe. Une perception plus juste de la situation aurait sans doute entraîné une meilleure préparation ou, plus probablement, le report de l'opération. Face à la difficulté à gérer les relations avec les partenaires russes, il semble que la solution de l'investissement direct eut été préférable. C'est ce qui ressort, d'ailleurs, de certains entretiens au cours desquels plusieurs responsables ont regretté de ne pas avoir pu gérer les relations comme ils l'entendaient.

L'analyse du cas nous a, de plus, montré que la notion de « **distance psychique** » contenue dans la première version du modèle, était plus opportune pour bien estimer le chemin à accomplir par rapport au pays cible. Même si le concept de « **position au sein du réseau** » contenu dans la seconde version (Johanson et Vahlne, 2009) est intéressant, il ne peut intégralement remplacer la première notion. Comme nous l'avons déjà mentionné, la co-entreprise avait une position excentrée au sein de son réseau, entre le statut de rang 1 et celui de rang 2. Cependant, nous ne sommes pas convaincus que si Carseat avait joui d'une position centrale, elle aurait trouvé une solution pour régler son problème. Vu sous l'angle de l'approvisionnement ou sous celui des coûts de fabrication, il s'agissait d'une thématique essentiellement liée au marché que les responsables n'auraient jamais pu résoudre sans une compréhension profonde de la réalité locale, ou sans l'aide d'experts autochtones. Nous avons vu qu'une caractéristique du fonctionnement du « secteur automobile globalisé » était l'habitude de donner la priorité à des entreprises connues, présentes sur les marchés conventionnels. Étant donné la stratégie de « précurseur » adoptée par la co-entreprise en Russie, il est peu probable que d'autres membres du réseau aient eu connaissance de ces difficultés.

Nous sommes cependant convaincu que les solutions n'auraient pu émerger que d'une véritable immersion au sein de ce marché, rejoignant ainsi la perception de Reihlen et Apel (2007) qui insistent sur l'importance pour l'entreprise nouvelle sur un marché, de créer une « **interaction sociale** », seule intervention qui peut lui permettre de comprendre ce qu'il faut faire pour dépasser les blocages éventuels. Étant donné que nous sommes en présence d'un échec, nous ne savons pas quelle aurait été la solution. Lors des entretiens, plusieurs possibilités ont parfois été mentionnées : obtenir les matières premières ou les pièces importées en contournant le système officiel, développer une production locale du polyol nécessaire pour obtenir la qualité exigée par le constructeur, accepter une baisse du niveau de qualité des pièces produites pour se conformer aux possibilités des matières premières locales, etc. Nous savons seulement que le client constructeur a été, de toute façon, obligé d'accepter une solution ne correspondant pas à ses exigences en matière de qualité.

Si dans certains cas, la résolution du problème passe par la négociation avec le constructeur, il est probable qu'une plus grande immersion dans la réalité du marché aurait grandement aidé, en donnant notamment aux responsables de Carseat des arguments liés à la spécificité locale ainsi qu'à la façon de les transmettre au siège. Dans notre groupe de référence, le cas de l'implantation de la société Faurecia est celui qui se rapproche le plus de l'approche décrite plus haut, à la différence qu'il s'agissait d'un investissement direct et pas d'un accord stratégique. Lorsqu'il a raconté les premiers mois du démarrage de l'entreprise en Russie, le directeur de la filiale russe a insisté sur l'importance de « construire en marchant ». En outre, le processus qu'il a décrit, la constitution d'une seule équipe intégrant Russes et Occidentaux, conduit à une « co-construction » des politiques d'implantation.

Nous retrouvons, en outre, ici la tentative de démultiplier les « interactions sociales » dans les actions menées par Renault au cours de la seconde phase de leur intervention au sein d'Avtovaz, lorsque la direction a encouragé la constitution de groupes de travail multiculturels.

c. *Processus d'internationalisation – autres théories*

D'autres théories mentionnées dans la revue de littérature et lors de l'analyse, n'ont pas été pertinentes pour comprendre notre cas. Comme nous le verrons, la discordance ne tient pas à la théorie mais à l'approche adoptée par la direction de la co-entreprise qui l'a conduit à estomper ou à effacer certains aspects des problématiques d'internationalisation, notamment le fait que la Russie appartient à une autre zone douanière.

C'est par exemple le cas de la théorie sur « **les coûts de transaction** », utilisée dans le cadre du choix du mode d'entrée qui s'adapte difficilement à notre cas (voir 1.2.1. h. Stratégie de localisation et cycle de vie du produit, p.177). Tout d'abord, le choix de passer par un partenaire ne répondait pas à un calcul économique précis, mais il constituait une sorte de « donnée de départ » incontournable, motivée par le sentiment diffus (la peur) de ne pas savoir comment gérer seul la spécificité du marché russe. Par ailleurs, comme nous l'avons vu, il était nécessaire pour éviter les droits de douanes et les taxes imposées par le Gouvernement russe, de produire en Russie. Si une co-entreprise avait été créée, elle n'aurait été dans l'esprit des dirigeants, qu'une solution temporaire avant un rachat. Par ailleurs, nous remarquons que le contexte dans lequel l'entreprise Foamaksent a fonctionné (cf. une partie du personnel n'avait pas de permis de travail) a sans doute permis d'obtenir des coûts de productions inférieurs à ceux qu'une co-entreprise dûment constituée aurait obtenu... En reprenant les termes utilisés par Dunning (1988), nous dirons ainsi que le choix de la « localisation en Russie » a été imposé par le contexte (pression des marchés) et qu'il n'a pas apporté d'avantages en termes de coûts. De la même manière, il semble que si l'entreprise avait décidé d'exploiter elle-même ses actifs spécifiques (des produits de qualité supérieure à ce qui existait sur le marché), elle aurait certainement eu des coûts supérieurs à ceux de son sous-traitant. La pression du marché russe a ainsi détruit la logique inhérente à la théorie qui ne semble pouvoir s'appliquer qu'au sein de la même zone douanière.

Ce facteur explique aussi pourquoi le **processus de localisation** de l'industrie automobile n'a pas intégralement fonctionné et pourquoi le marché russe n'a pas pu être totalement intégré au marché automobile européen (voir 1.3.2. Le marché automobile russe, p. 217). L'effet des diverses caractéristiques mentionnées plus haut, est accentué par la distance avec le lieu où se concentrent les unités de fabrication européennes (zone Prague – Bratislava – Cracovie – Budapest) et la taille du

territoire russe utile (Saint-Pétersbourg – Moscou - Samara) imposé par l’histoire économique postsocialiste.

Par ailleurs, le positionnement stratégique de la firme en Russie, ne semble pas avoir été cohérent, parce qu’encore une fois, il ne tenait pas compte de la réalité locale. En poursuivant une **stratégie de « premier entrant »** (voir 1.2.1.b . Une stratégie de premier entrant, p. 172), la co-entreprise a considéré qu’elle ne se trouvait pas en compétition avec des sociétés locales et elle s’est automatiquement désintéressée de ce qu’il se passait au niveau du marché russe. L’application de la stratégie aurait dû reposer sur la création d’un monopole technologique alors que le client constructeur n’était pas prêt à en payer le prix, que celui-ci ait été perçu comme conforme à la réalité ou invraisemblable (cf. les doutes exprimés par l’acheteur sur la réalité des arguments avancés par Carseat). La stratégie poursuivie correspond mieux à une approche d’écémage (Dean, 1976 ; Spann, Fischer et Tellis, 2015) qui aurait été mise en œuvre sans vérifier *a priori* l’élasticité au prix des clients.

Enfin, la théorie du « **cycle de vie** » **du produit** semble s’appliquer partiellement au projet que nous avons décrit. Le désir d’exploiter au mieux ses avantages est une des raisons principales qui semblent avoir motivé Carseat à lancer une implantation en Russie. Cette approche est directement liée à l’émergence de nouveaux marchés sur lesquels il est important de bien se positionner avant que cet avantage technique ne soit perdu. À la différence de nombreux autres secteurs, l’industrie automobile impose une identité de gamme transfrontalière qui empêche les équipementiers à jouer avec plusieurs éléments de leur gamme en fonction des pays ou des régions de production. À ce sujet, nous pensons qu’il est possible que l’approche du constructeur allemand ait été déconnectée de la réalité. Étant donné que les véhicules fabriqués en Russie ne sont commercialisés qu’au sein de l’Union douanière eurasiatique, il n’était pas indispensable que ceux-ci soient identiques à ceux produits dans l’Union européenne. D’ailleurs, comme nous l’avons vu précédemment, les véhicules actuellement les plus vendus en Russie ont été plus ou moins adaptés (cf. la Logan de Renault).

d. Liens potentiels avec la littérature post-socialiste

Nous avons vu que les auteurs qui étudient les relations entre entreprises occidentales et sociétés post-communistes, insistent sur un **déséquilibre de pouvoir** défavorable des secondes (Clark et Geppert, 2006, p. 345), utilisant les termes de « de relations asymétriques » (Geppert & Merkens, 1999) ou de “*low context*” (Child, 2000). La manifestation la plus caractéristique de cette situation est la tendance à considérer que l’information possédée par le partenaire « post-socialiste » n’est pas digne d’intérêt (*worthless*), une attitude qui transforme le processus de transfert d’information en un

mouvement unidirectionnel volontaire ou implicite (Child & Czegledy, 1996 ; Clark and Geppert, 2002), souvent décrit comme « processus mimétique ».

Dans le cas que nous avons analysé, les acteurs occidentaux ont, le plus souvent, adopté **l'attitude ethnocentrique** (Koza and Lewin,1998) qui, selon la littérature, caractérise les situations d'interaction avec des entreprises post-socialistes. Cependant, dans les faits, la co-entreprise n'a pas pu se prévaloir du niveau de pouvoir dont elle aurait dû disposer. Ce décalage s'explique par divers facteurs. Tout d'abord, la crise a accru la fragilité financière de l'entreprise, déjà mise à mal par les besoins d'investissements importants du secteur automobile, bien supérieurs à ce à quoi la holding belge était habituée. Ensuite, le fort désir des membres de l'équipe de promouvoir le projet d'implantation en Russie, les a poussés à mettre en place une forme d'accord stratégique « imparfait », au sein duquel la co-entreprise n'avait aucune force de dissuasion en dehors du pouvoir lié à la possession d'un know-how technologique. Enfin, le désaccord avec le constructeur allemand, a réduit de manière significative le poids de l'entreprise occidentale qui s'est trouvée « victime » du désir hégémonique de son client, resté bloqué sur une vision d'un monde industriel harmonisé.

Ce contexte défavorable a déplacé **le pouvoir du côté russe**, puisque le partenaire a vite pris conscience de l'avantage qu'il possédait dans une industrie où prime le « juste à temps » (*just in time*) ! L'ultimatum final montre la capacité de l'entreprise russe à reprendre le pouvoir, mais il s'agit d'une appropriation tragique parce que, d'une certaine façon, c'est cette action qui a mis fin au projet. Ainsi, la réaction russe permet de reconquérir une sorte de suprématie symbolique qui ne sera jamais utilisée.

La spécificité du projet que nous avons analysé tiens d'abord au **poids pris par le contexte local** qui a fini par déstabiliser l'entreprise occidentale et par lui faire perdre une part importante du pouvoir qu'elle escomptait avoir en raison de sa maîtrise technologique et de l'emprise d'un système conçu pour éviter d'être pris au dépourvu face à l'inconnu. Par ailleurs, l'évolution du cas nous a montré que les Russes ont réagi pour déjouer les **tentatives de prise de pouvoir** des Occidentaux et pour créer des situation « plus favorables », souvent au détriment de la connaissance acquise ou des investissements consentis. Ce comportement distingue le projet russe de ce qui s'est passé sur les marchés tchèque et polonais. Nous pouvons imaginer qu'il existe, en Russie, des automatismes culturels autour de la notion de pouvoir (ou de territoire), qui se combinent à des règles héritées de l'époque soviétique (la pénurie menant au monopole).

e. *Jeu des acteurs et micro-politique*

Nous pouvons être étonné de trouver dans l'analyse de notre cas, un nombre important **d'interventions individuelles ou collectives** ayant influé sur le devenir du projet. Il est fort possible

que la situation d'échec ait permis la manifestation d'un certain nombre de facteurs qui auraient peut-être été oubliés si l'entreprise avait réussi à s'implanter en Russie. Les entreprises étant des manifestations de la volonté humaine, il est tout à fait normal que leur fonctionnement puisse être influencé par l'action de groupes ou d'individus ne poursuivant pas les objectifs définis par la direction. Malgré des phénomènes micro-politiques sans doute aussi nombreux, l'entreprise Carseat avait connu de nombreux succès avant le projet d'implantation en Russie.

Dans le cas du projet que nous avons analysé, l'effet conjugué de divers phénomènes micro-politiques a amené l'ensemble de l'équipe projet à **négliger divers contrôles importants**. L'aspect le plus caractéristique est certainement le fait d'avoir oublié de passer régulièrement en revue les critères de succès qui avaient été définis au tout début du lancement du projet. Comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré au jeu des acteurs (1.4. Jeu des acteurs et micro-politique, p.245), l'ensemble des critères n'a pas été respecté. La question qui se pose ici est de savoir comment cette anomalie aurait pu être détectée et corrigée.

5.1.2. Les différences culturelles

Si nous avons indiqué dans la revue de littérature que les démarches qui associent ou qui positionnent les cultures nationales par rapport à un certain nombre de valeurs, étaient intéressantes parce qu'elles donnaient des informations sur les comportements possibles des individus appartenant au même groupe, elles ne permettent pas de comprendre la logique de fonctionnement de ces mêmes individus dans un environnement professionnel. Même si l'on retrouve un certain nombre d'attitudes récurrentes, les comportements réels dépendent beaucoup du contexte ou du niveau d'implication individuelle. Dans la partie qui suit, nous allons résumer les grandes tendances qui sont ressorties de notre analyse, en termes de différences ou de similitudes entre les deux groupes d'appartenance, les Russes ou les Occidentaux.

Nous chercherons dans la mesure du possible à combiner différentes clés de compréhension en utilisant les recommandations de Morris et Leung (2015) qui essaient de trouver des liens entre les approches par les valeurs, par les démarches qui analysent les schémas cognitifs ainsi que par les théories qui se concentrent sur les normes.

a. Les différences d'approches confirmées par le cas

Nous retrouvons tout au long des entretiens, un certain nombre de différences qui semblent se répéter quelle que soit la situation. C'est notamment le cas d'une opposition entre **des logiques de fonctionnement** qui se concentrent chez les Occidentaux autour de « la tâche à accomplir » alors que chez les Russes, elles s'intéressent beaucoup plus « aux aspects relationnels ». Cette différence se

retrouve dans les oppositions identifiées par Hofstede (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010) dans sa description de la culture d'entreprise (voir 3.1.2. Cultures d'entreprise ou organisationnelles, p. 57). Dans le cas Carseat, les Occidentaux se sont concentrés sur les aspects techniques (l'obtention de la qualité) en délaissant le domaine relationnel, parfois décrit comme étant un « luxe », que ce soit par rapport au client constructeur, ou encore dans leurs relations avec les employés et les partenaires russes. De l'autre côté, tout en restant dans une forme d'attentisme, les Russes ont remarqué ou ressenti les déficits relationnels des Occidentaux vis-à-vis d'eux ou par rapport à leurs divers partenaires (cf. la remarque du premier partenaire qui insistait sur leur difficulté à maîtriser la communication). Si l'importance du relationnel est généralement forte chez les Russes, quel que soit le contexte, la logique de fonctionnement des acteurs de l'entreprise Carseat a été extrêmement influencée par la dominante technique de l'entreprise concernée et par l'origine professionnelle des divers acteurs, technique ou comptable. La situation aurait peut-être été différente si l'entreprise avait eu une dominante commerciale.

Une seconde opposition se rencontre dans **la perception des systèmes conçu par les humains** pour gérer les problèmes. Si les Occidentaux sont convaincus d'une certaine impartialité universelle des processus et des institutions humaines, les Russes ne leur accordent que très peu d'importance, certains qu'il est toujours possible de changer le cours des choses par l'intervention d'une personne détentrice du pouvoir. C'est la raison qui les amène à ne pas suivre de manière rigoureuse les processus ou les autres règles. Dans le cas de Carseat, les Occidentaux n'ont jamais remis en cause les contrats ou accords passés, même lorsqu'ils avaient des doutes sur leur capacité à bien traduire ce qu'ils avaient trouvé sur le marché russe. Longtemps après l'échec du projet, le PDG de la co-entreprise déclarait même qu'il était convaincu que le constructeur aurait fini par accepter une augmentation conséquente, illustrant sa croyance dans l'objectivité du système de fixation de prix, même si cet ajustement nécessitait un temps relativement long.

Cette dernière différence est accentuée par la conviction, commune en Russie, que le **pays est en dehors de toute norme** et qu'il fonctionne selon une logique propre. Ce sentiment d'appartenir à un environnement à part, entre Europe et Asie, a été amplifié par le gouvernement russe actuel. Il semble conforter chez les Russes, l'idée que tout système conçu hors du pays devra être adapté tant soit peu pour satisfaire les « infrastructures du pays ». Le terme d'infrastructures est intéressant parce qu'il a été utilisé par les partenaires russes pour expliquer l'échec : mauvaise maîtrise ou connaissance des infrastructures russes perçues comme incontournables, comme si l'effort des Occidentaux d'imposer leurs références aurait été automatiquement voué à échec, ou encore, que la pression du marché serait plus forte que toute tentative d'harmonisation.

Enfin, nous retrouvons une autre opposition dans la manière d'envisager **la communication** et d'échanger des informations. Nous avons d'un côté une culture englobante et généraliste, qui donne les grandes lignes d'un objectif (voir le descriptif de poste, conçu au Canada et inexploitable en Russie) mais qui s'attend à ce que l'autre vienne demander des précisions, dans une logique d'échanges et sans doute de recherche constante de compromis. De l'autre côté, nous avons une profusion de détails, supposée rendre les discussions inutiles, mais créant sans doute le sentiment que les questions seront mal reçues et qu'elles risquent de mettre l'individu qui les pose en danger. Dans le cas russe, l'individu à qui l'on a confié une mission, comme celui qui dirige une entreprise, se retrouvent seuls face au poids du choix à faire. Cette compréhension différente du mode de fonctionnement est à l'origine des problèmes rencontrés autour de la fonction de la directrice de la filiale, dans son rôle d'intermédiaire. Si les Occidentaux ont parfois eu l'impression qu'elle agissait de manière personnelle, de son côté, elle a toujours été convaincu qu'il fallait qu'elle trouve chaque fois la meilleure solution pour « sauver » la co-entreprise et lui éviter les divers pièges auxquels elle était inexorablement confrontée en Russie. Mais c'était aussi pour cette personne une manière de « se sauver » elle-même en se donnant les moyens de pérenniser la fonction qu'elle occupait.

Cette perception particulière qui associe **la possession d'information au pouvoir**, a entraîné des malentendus. La culture « transparente » de Carseat avait du mal à retrouver une transcription adéquate de la réalité dans les messages approximatifs ou incomplets transmis par les interlocuteurs russes. Cette ambiguïté qui venait se rajouter à la complexité de l'environnement local a pu accroître le malaise des Occidentaux, notamment celui des interlocuteurs belges qui ont mentionné s'être sentis « agressés » par de nombreuses réactions des Russes. De manière générale, les Occidentaux, mais plus particulièrement les Belges, ont été très sensibles à un ensemble de comportements qui ont été perçus comme brutaux ou agressifs.

b. *Similitudes*

Le nombre de points de similitude identifiés sont relativement réduits. Si nous avons vu des deux côtés, une **grande inquiétude face à l'inconnu**, ce sentiment ne donne pas lieu aux mêmes comportements et se traduit par des normes comportementales différentes. Les Occidentaux se rassurent en essayant de structurer l'environnement : recherche d'informations, planification, quête de compromis entre les diverses parties prenantes concernées, etc. Cependant, comme nous l'avons vu, il peut parfois s'agir d'un simple rituel sans contenu concret. C'est ce qui s'est passé lorsque le projet russe a été défendu auprès du Comité de direction.

Si les Occidentaux préfèrent avoir l'impression de « devancer les événements » en les prévoyant, les Russes que nous avons observés, ne semblaient pas intéressés par l'utilisation de processus aussi construits. Nous considérons cependant, qu'il existe chez les Russes une forme de construction, même si elle ne s'exprime pas de la même manière et qu'elle ne nécessite pas de passer par l'écrit. Il s'agit d'un processus différent, fondé sur l'addition d'informations provenant du réseau ou d'impressions personnelles. Les Occidentaux ont eu l'impression que les comportements de leurs interlocuteurs n'étaient pas structurés, parce qu'ils n'ont pas compris que ces derniers étaient à « l'écoute du marché » au travers de leur réseau relationnel. Pour ces derniers, l'inquiétude face à l'inconnu se gère en faisant converger diverses informations et en étant capable de réagir dès que l'on a l'impression qu'il faut changer de direction. Au centre du processus, nous trouvons une capacité à décider et à réagir rapidement. Cependant, à la différence de ce que les Occidentaux ont perçu, il ne s'agit pas de réactions soudaines et infondées mais de l'évolution graduelle d'un sentiment général, jusqu'au moment où le changement semble s'imposer.

Nous retrouvons une illustration de cette approche dans le décalage de comportement vis-à-vis des « infrastructures ». Pour les Russes, il s'agit d'un ensemble de données qu'il faut accepter et gérer ponctuellement, en fonction de ses possibilités : on les traite, on les contourne ou on demande l'intervention d'une personne ayant le pouvoir de les esquiver.

c. *Différences non confirmées*

Les Occidentaux ont plusieurs fois reproché aux Russes de prendre des décisions à l'emporte-pièce, en donnant l'impression de laisser parler leur intuition personnelle. Cette perception qui insiste sur **l'absence d'une continuité temporelle**, a été longuement utilisée pour justifier la perte de confiance envers tout partenaire potentiel russe. Selon cette vision, les Russes seraient constamment en train de changer d'idée sans raison valable. Pourtant, nous avons chez les Occidentaux, un exemple de décision prise de manière impulsive. C'est ce qui s'est passé lors de la décision de lancer le projet d'implantation en Russie : malgré de nombreux indicateurs négatifs, le PDG de la co-entreprise a décidé de lancer le projet, quitte à embellir l'information transmise au comité de direction.

Nous ferons ici l'hypothèse que c'est beaucoup plus l'environnement difficile dans lequel ils fonctionnent qui pousse les Russes à agir de la sorte, beaucoup plus qu'une sorte de prédisposition culturelle qui les amèneraient automatiquement à privilégier le court terme et à n'agir que de manière impulsive. Nous rappellerons d'ailleurs, ici, la remarque du responsable de BASF Coatings qui nous a indiqué que pendant soixante-dix ans, les citoyens soviétiques avaient très peu de possibilités de changement et, qu'aujourd'hui encore, ils ont tendance à associer sécurité avec continuité. Nous mentionnerons aussi le premier partenaire, le gérant de la société Purfoam, qui a signé après le projet

manqué avec Carseat, une coopération sur une plus longue durée avec un équipementier automobile franco-britannique. Cette information démontre qu'il est possible pour des entrepreneurs russes de fonctionner dans la durée, s'ils en ont les moyens.

d. *Quand la connaissance de certaines normes ne signifie pas appropriation*

Notre cas présente plusieurs exemples de normes qui ont été suivies par divers acteurs sans que ceux-ci en aient intériorisé l'objectif final. C'est notamment **le contrat** entre Carseat et le partenaire Foamaksent. La contrôleuse de gestion a mentionné que les négociations ont été très longues et difficiles mais que le contrat a été totalement « oublié » lorsqu'il s'est agi de définir les prix de vente. À ce moment une autre négociation, plus informelle, a démarré, complètement déconnectée de la première.

Nous retrouvons une situation similaire, mais plus diffuse, dans le cas de la directrice de la filiale russe. Cette personne, qui travaille depuis plusieurs années avec **des entreprises occidentales**, en connaît bien les normes et les modalités de fonctionnement. Pourtant, tout au long des discussions, elle n'a eu cesse de défendre le comportement des partenaire russes, selon l'idée que ceux-ci devaient préserver l'argent qu'ils avaient investi dans leur entreprise, une justification qui semblait d'ailleurs autoriser tout débordement. L'attitude de la directrice montre bien que si elle appliquait les normes de fonctionnement du secteur automobile, elle ne s'était pas appropriée des valeurs qui les sous-tendaient. C'est selon nous la raison majeure qui explique pourquoi elle n'a pas été capable de convaincre le partenaire Foamaksent de ne pas lancer l'opération de blocage des livraisons au moment de la crise finale.

5.2. Enjeux, contributions et recommandations

5.2.1. Contributions

a. *Processus d'internationalisation*

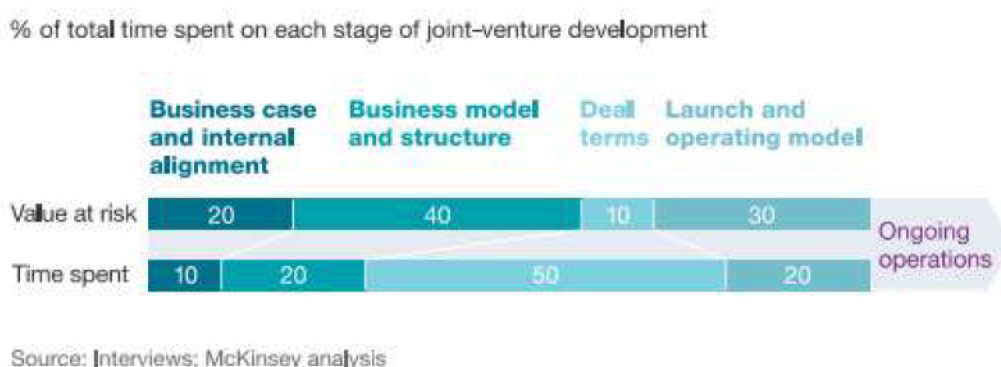
Le cas que nous avons analysé nous a permis de suivre un projet d'implantation dans un pays étranger. Il constitue ainsi une illustration intéressante d'un certain nombre de théories existantes concernant les processus d'internationalisation.

En ce qui concerne le **modèle d'Uppsala**, le cas confirme l'intérêt, pour chaque entreprise qui s'internationalise, de faire le bilan de ses compétences et de ses expériences passées, avant d'aborder un nouveau projet. Lors de la phase de préparation, la co-entreprise a accumulé un certain nombre d'erreurs qui auraient pu être évitées en menant une véritable réflexion sur les objectifs et les implications du projet d'implantation en Russie. Nous avons, d'ailleurs remarqué, que le travail réalisé avec l'équipe projet avait permis d'identifier des « facteurs de succès » qui se sont révélés représentatifs des challenges auxquelles la co-entreprise allait être confrontée. Nous émettons cependant deux recommandations. Tout d'abord, il nous semble préférable que l'analyse soit l'occasion pour les dirigeants et l'équipe projet de « **partager autour du projet** » de façon à harmoniser leurs points de vue. Il faut par exemple éviter que ce travail soit fait par un contrôleur de gestion et communiqué *top-down* à l'équipe projet. Ce travail de discussion qui peut prendre la forme d'une réunion de *brain-storming* ou d'une session de cohésion d'équipe, constitue, selon nous, une manière de comprendre l'effet potentiel des micro-politiques. Nous avons vu à quel point les désirs ou les implications personnelles avaient influencé l'évolution du projet. Ensuite, sur un marché aussi particulier que la Russie, il semble impossible d'éviter de constituer une « **interaction sociale** » autour des spécificités du marché. Nous reviendrons d'ailleurs sur ce point lorsque que nous aborderons d'autres théories.

Par ailleurs, il semble que les informations recueillies lors de la **phase préparatoire** aient été incomplètes, et sans doute insuffisamment précises. Lorsque nous nous penchons sur l'évolution du projet Carseat, sur une période de 3 ans, entre la préconception et l'homologation, nous reconstituons les phases suivantes : 6 mois de préparation (17%), 6 mois de lancement (17%), 5 mois de négociation de l'accord et de sa mise en œuvre (14%), et enfin une période de lancement technique de 19 mois (53%), aboutissant à l'homologation par le constructeur. Cette répartition est d'ailleurs relativement artificielle puisque la première phase a été consacré à définir un projet qui n'a jamais été mis en place sous la forme imaginée. Plusieurs autres solutions ont été imaginées au fil des opportunités et mises en oeuvre de manière relativement rapide.

La situation décrite dans notre cas conforte le contenu de l'article édité par McKinsey, suite un certain nombre d'entretiens d'experts (Chao, Kelly Rinaudo et Uhlener, 2014), qui montre que les entreprises ne passent pas suffisamment de temps à préparer les projets d'implantation et à travailler sur la définition du modèle qui sera utilisé. Le tableau 41 montre le temps passé sur les diverses phases par les personnes interviewées par rapport à une représentation faite à partir du risque financier encouru. Les auteurs considèrent que le point clé de la préparation est justement l'échange et l'harmonisation de l'information entre les divers acteurs du projet.

Tableau 41 - Temps passé sur les diverses phases d'un projet de joint-venture, Selon Chao et al. (2014)



b. *Littérature post-socialiste*

Le cas analysé fournit une illustration de la mise en œuvre d'un partenariat entre **une société occidentale et une entreprise de l'univers post-socialiste**. Nous avons vu, dans la conclusion, que notre cas constituait une sorte de rupture avec le schéma habituel, puisque la co-entreprise s'était retrouvée en situation de fragilité sur plusieurs points déjà analysés. À la différence de ce qui semble se produire assez souvent, Carseat s'est découverte en déséquilibre de pouvoir défavorable. Dans notre cas, cette différence était essentiellement dû à la spécificité du marché russe et à l'influence des jeux de pouvoir de l'ensemble des acteurs.

Par ailleurs, ce cas constitue une illustration de deux catégories mentionnées par Clark et Geppert (2006) pour lesquelles les auteurs ne possédaient pas d'exemple. Dans les premiers temps, lors de la phase où les problématiques techniques sont dominantes, notre cas correspond à la catégorie 5 « exploitation ethnocentrique et acceptation active » qui est supposée conduire à la construction d'un modèle institutionnel similaire à l'original mais peu adapté aux contraintes locales. À un certain moment, pour des raisons financières, le cas bascule sur la catégorie 8 « exploitation ethnocentrique et active opposition ». Si un tel basculement n'a pas été prévu par les auteurs, l'appartenance à la

catégorie 5 est automatiquement associée à un manque de stabilité. En réalité, c'est le type de thématique traitée qui semble avoir déterminé l'attitude des partenaires russes : très coopératifs lorsqu'il s'agissait du transfert d'un savoir-faire technique, ils étaient beaucoup plus réticents lorsqu'il fallait intérioriser des modalités de fonctionnement ou de « savoir-être », plus difficiles à comprendre et pouvant entrer plus facilement en opposition avec leur fonctionnement habituel.

Enfin, l'importance des aspects cognitifs dans la compréhension et l'adoption de certains comportements (Soulsby et Clark, 2011) confirme certaines recherches menées dans un cadre post-socialiste.

c. *Extension du système globalisé automobile*

Ce cas constitue un exemple de la manière dont le secteur automobile s'est étendu dans un pays en transition industrielle, un territoire assimilé aux pays en développement (cf. la notion de BRIC) mais où il existait un tissu très dense de constructeurs automobiles et de sous-traitants avant la chute du socialisme. Si l'assimilation des pays d'Europe centrale a été rapide et efficace, notre cas montre à la fois une sorte de résurgence d'une organisation post-socialiste grâce à l'action du gouvernement et la résistance du marché qui refuse de se diluer dans un système globalisé.

En outre, si la littérature a étudié plusieurs cas d'implantation de constructeurs automobiles, l'étude des sous-traitants est relativement rare, et à notre connaissance, n'a jamais été traitée pour la Russie. Tout en se concentrant sur les problèmes particuliers d'un équipementier de taille moyenne, le cas illustre la manière dont les relations clients – fournisseurs s'organisent, notamment le peu de liberté d'action laissée aux fournisseurs dans le système globalisé existant.

d. *Partenariats en Russie*

Le cas que nous avons étudié décrit l'échec de la coopération entre une société occidentale et un partenaire russe. Nous retrouvons au sein de notre travail, une première confirmation de la difficulté à mettre en place des collaborations de ce type, à la fois par le nombre d'exemples d'échecs cités par les répondants de notre groupe de référence, que par la difficulté que nous avons eue à trouver des exemples de succès dans le secteur automobile.

Cette situation est confirmée par certains articles de la littérature sur les accords de partenariat qui mentionnent la rareté des accords, à la fois en raison de la singularité du contexte marché (Holtbrugge et Baron, 2013) que le niveau élevé de risque perçu (Kouznetsov, 2009). Ce contexte tend à encourager les investisseurs à chercher des solutions qui leur permettent de garder le contrôle de leurs activités russes.

e. *L'étude d'un cas d'échec*

Nous avons indiqué dans notre introduction qu'il y a eu peu de recherches sur des cas d'échec (Cusin, 2006, 2012). Dans un tel contexte, il était d'autant plus intéressant d'étudier un cas d'insuccès survenu en Russie, que ce pays est généralement associé à un niveau de risque élevé ¹²⁹ qui dissuade les investisseurs étrangers. Si, dans le cas étudié, le contexte financier était grandement défavorable à cause de la crise de 2008, notre analyse a montré que les difficultés étaient imputables à l'incapacité des occidentaux d'instaurer un niveau de coopération suffisant avec leurs employés et partenaires russes.

Par ailleurs, les informations recueillies ont confirmé l'intérêt de la démarche. Tout d'abord, en s'intéressant aux phénomènes qui ont influencé le déroulement d'un projet et qui ont participé à l'échec, nous découvrons des informations qui n'ont pas été remarquées ou qui ont été oubliées par les entreprises qui se sont implantées.

5.2.2. *Recommandations managériales directes*

Notre travail de recherche nous a permis de découvrir un cas qui est beaucoup plus riche que ce que nous avons imaginé au démarrage. Les informations recueillies, transformées en matériel pédagogique (**étude de cas**), pourront être utilisées pour aider des professionnels à enrichir leur réflexion sur plusieurs questions qui se posent lors du lancement d'un projet d'internationalisation. Nous avons notamment identifié, parmi les thématiques couvertes, ce qui concerne la façon d'aborder la Russie, une prise de conscience de l'influence des aspects micro politiques et enfin, un exemple de fonctionnement d'un système industriel globalisé tel que le secteur automobile.

Par ailleurs, les tableaux 41 et 42 pourront être utilement utilisés comme une **de grille de préparation** passant en revue les facteurs d'influence identifiés lors de la recherche, en se demandant, pour chacun d'eux, ce qu'on en connaît et comment il est prévu de le traiter.

Enfin, la recherche nous a montré les limites d'une certaine forme de management interculturel. Si la connaissance un certain nombre d'informations sur la culture russe est intéressante pour comprendre l'origine de certains comportements, il est essentiel de développer la capacité des managers à **observer et à bien décrypter les signaux** annonçant des malentendus. C'est ici, que les notions que nous avons passées en revue dans la section 4 de notre troisième partie deviennent intéressantes, pour comprendre comment chaque individu, dans une situation donnée, se positionne par rapport à l'autre, quels sont nos peurs ou nos *a priori*, ou quels sont les signes qui indiquent que la communication n'est pas efficace.

¹²⁹ Une article relativement récent qui fournit des exemples de multinationales occidentales ayant récemment connu des difficultés : <http://money.cnn.com/2014/08/23/news/companies/western-companies-russia/>

5.3. Validité, limites et ouvertures

Dans ce dernier paragraphe de notre discussion, nous allons questionner la pertinence de nos résultats. En effet, notre contribution ne peut être considéré valide que si notre travail repose sur une épistémologie cohérente. Nous nous interrogerons par la suite sur la validité des limites de notre recherche, en sachant que ces limites ou d'autres interrogations épistémologiques pourront être modifiées ou complétées par de futurs écrits.

5.3.1. Validité de la connaissance produite

Dans ce paragraphe, nous allons vérifier la validité de la connaissance que nous avons produite, dans le cadre de la démarche de recherche qualitative compréhensive que nous avons adoptée. Nous ferons tout d'abord référence à Dumez (2012) qui a identifié trois risques possibles.

a. *Le risque des acteurs abstraits*

Ce risque apparaît lorsque le chercheur «fait agir des notions, des idées, des variables ou des structures, plutôt que des acteurs pensant et agissant. » (Ibid., p. 30). Pour éviter d'expliquer les données et les résultats par l'action d'acteurs ou de dimensions abstraites, il faut bien identifier l'unité d'analyse.

Dans l'ensemble, nos résultats évitent ces écueils car nous avons, tout d'abord, bien identifié ce que nous voulions étudier (les raisons de l'échec ou les facteurs ayant pu affecter l'évolution du projet) et, ensuite, notre méthodologie a bien distingué l'articulation des divers niveaux, entre des individus, des groupes d'individus (le groupe projet, le comité de direction, les employés russes, etc.). De plus nos résultats, sont fondamentalement ancrés dans un niveau d'analyse individuel et collectif. À aucun moment de notre travail d'analyse et d'explication, nous avons fait intervenir des notions ou des structures. Nous avons montré les acteurs du projet à l'œuvre, dans leur diversité et éventuellement leurs contradictions, en évitant de généraliser les résultats au niveau d'une nationalité ou d'un groupe culturel.

b. *Le risque de circularité*

Ce risque apparaît lorsque le chercheur voit uniquement dans la richesse du matériau en sa possession des éléments confirmant un certain nombre de théories, en faisant abstraction des items qui pourrait les mettre en cause ou les nuancer, ou encore, en évitant de s'interroger sur la possibilité d'appliquer d'autres théories. Il s'agit ici en fait d'utiliser ici les données pour justifier à tort certaines théories.

Nous considérons que la démarche que nous avons adoptée, c'est-à-dire le fait de définir une grille d'analyse préalable, à partir de la littérature, et de la faire évoluer en fonction des résultats de l'analyse, nous permet d'éviter ce risque. De plus, notre approche initiale avait pour but d'identifier les causes possibles de l'échec, en évitant d'en omettre certaines. Le travail d'analyse a consisté à restructurer le matériau, en éliminant les causes non mentionnées par les acteurs, en rajoutant éventuellement. De plus, nous avons adopté une approche particulière concernant les concepts interculturels. Tout d'abord, au cours des entretiens, nous avons évité les questions abordant les thématiques interculturelles de manière trop précise, pour laisser toute liberté aux acteurs. Ensuite, dans la manière de traiter les données, nous avons pris soin de conserver le résultat « brut » de notre analyse, en évitant les classifications existantes. Si cette approche, peut surprendre en semblant éloignée des catégories classiques, elle a le mérite de rester proche du matériau issu du terrain, en respectant la manière dont les situations ont été vécues par les acteurs.

Par ailleurs, le fait d'avoir mobilisé un grand nombre de modèles théoriques, issus de divers champs de la recherche, nous semble éviter le risque de circularité.

c. *Le risque d'équifinalité*

Ce risque apparaît lorsque le chercheur a tiré des conclusions trop hâtives, sans vérifier s'il n'y avait pas d'autres phénomènes pouvant expliquer un comportement ou une action. Dumez propose, pour éviter ce danger, le fait de rechercher de manière systématiques, d'autres explications possibles aux phénomènes étudiés.

Nous pensons que la démarche méthodologique que nous avons privilégiée, nous évite de courir ce troisième risque. Dans un premier temps, nous avons, en effet décidé, de rencontrer une seconde fois nos interlocuteurs, lorsque ceci était possible. Ces entretiens nous ont permis de vérifier la justesse de certaines de nos conclusions et de faire participer les acteurs à notre réflexion. Ensuite, alors que nous ne pensions interroger que les acteurs directement concernés par le projet, nous avons décidé, en cours de route, de rajouter un certain nombre d'entretiens de sociétés du même secteur d'activité, ayant réussi leur implantation sur le marché russe après avoir lancé une nouvelle activité ou changé leur stratégie (réorientation, acquisition, etc.).

5.3.2. Apprécier notre approche interprétativiste

Notre travail a été réalisé dans une épistémologie interprétativiste. Les critères de validité de recherche ont été définis, pour cette épistémologie, par Girod-Séville et Perret (1999) comme étant l'idographie et l'empathie (voir le tableau 42).

Tableau 42 – Position épistémologique du paradigme interprétativiste (selon Girod-Séville et Perret, 1999)

	Impertativisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte
Quelle est la nature de la réalité ?	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs » ?
Quel est le chemin de la connaissance scientifique ?	Statut privilégié de la compréhension
Quelle est la valeur de la connaissance ? (Les critères de validité)	Idographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)

Pour vérifier l'opérationnalité de notre recherche selon ces deux critères, nous utiliserons l'approche de Sandberg (2005) qui propose de vérifier l'adéquation à trois critères qui imposent des obligations méthodologiques : la validité communicationnelle, la validité pragmatique et la validité transgressive. Nous avons respecté ces obligations, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 43 – Justification de la validité méthodologique de notre recherche selon Sandberg (2005) et Djabi (2014)

	Implication méthodologique	Déclinaison de notre travail	
Validité communicationnelle	Recueil de données	Multiplier les points de vue	⇒ Entretiens préparatoires en Russie ou avec des managers russes 5 ⇒ Entretiens avec des entreprises implantées en Russie (groupe de référence) 10 ⇒ Nombre total d'entretiens exploités 38
		Dialoguer avec les participants sous la forme d'une conversation	⇒ Entretiens semi-directifs ⇒ Adaptation de l'approche pour créer la confiance avec les interlocuteurs russes ⇒ Immersion dans l'environnement russe
	Analyse des données	Demander aux participants de préciser le sens de leurs propos	⇒ Relance si nécessaire pendant les entretiens ⇒ Utilisation d'une langue bien maîtrisée ⇒ Entretiens complémentaires
		Assurer une cohérence interprétative des données	⇒ L'intégralité du matériel a été transcrit et codée en fonction des thématiques d'analyse ⇒ Analyse thématique par thématique pour montrer l'ensemble des résultats ⇒ Présentation des données dans des tableaux de synthèses

	Implication méthodologique	Déclinaison de notre travail
Validité transgressive	Confirmer, challenger, corriger nos interprétations	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Entretiens complémentaires pour faire réagir face aux premiers résultats ⇒ Communication des résultats lors de conférences (2 articles présentés lors de congrès Atlas et Eiba) ⇒ Participation au congrès Europe centrale et orientale Eiba ⇒ Partage d'informations avec des chercheurs russes ⇒ Rédaction et utilisation d'une étude de cas testé avec des étudiants de Master
	Demander aux participants d'illustrer leur discours par des exemples	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Les entretiens constituaient essentiellement en des descriptions de situations vécues ⇒ Questionnement des personnes au sujet d'un certain nombre d'évènement clés du projet
Validité pragmatique	Réaliser des observations	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Recueil d'informations sur l'effet de l'échec du projet sur chaque acteur (pour comprendre l'impact psychologique)
	Vivre l'expérience étudiée	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Le secteur est bien connu du chercheur ⇒ L'entreprise est bien connue du chercheur
	Analyser les contradictions ou tensions dans le matériau empirique	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mise en confrontation des informations issues du cas d'échec lors des entretiens avec le groupe de référence (cas de succès) ⇒ Identification des positions différentes pour certaines thématiques
	Prendre conscience de nos biais interprétatifs en tant que chercheur	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Tenue d'un journal de terrain dont nous avons extrait des notes d'étonnement ⇒ Note de réflexion sur les conséquences de notre niveau d'implication à l'origine du projet
	Analyser l'ensemble des données en les considérant comme importantes	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ L'ensemble de notre matériau a été codé avec toutes nos thématiques d'analyse

Le fait que nous soyons en adéquation avec les conditions méthodologiques associées aux trois critères de validités identifiés par Sandberg (ibid.) permet de justifier les dimensions empathique et idographiques.

Nous avons voulu aller plus loin en évaluant la pertinence de notre démarche interprétativiste en utilisant les huit questions proposées par Denzin (2001), reprises dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 14 – Critères de pertinence de résultats interprétativistes (selon Denzin, 2001)

1. *Do they illuminate the phenomenon as lived experience ?*
2. *Are they based thickly contextualised materials?*
3. *Are they historically and relationally grounded?*
4. *Are they processual and interactional?*
5. *Do they engulf what is known about the phenomenon?*
6. *Do they incorporate prior understanding of the phenomenon?*
7. *Do they cohere and produce understanding?*
8. *Are they unfinished?*

Notre contrôle des résultats nous montre que nous répondons de manière positive à tous ces critères. Tout d'abord, étant donné que notre question de recherche nous amène à reconstituer et analyser un projet ayant eu lieu dans un passé proche, nous répondons aux exigences contenues dans les questions (1) et (3). Cet aspect permet aussi de répondre à la question (2) avec une certitude de bonne compréhension, puisque que nous connaissons bien le secteur d'activité et l'entreprise analysée. La réponse aux contraintes de la question (4) découle directement de notre méthodologie qui a cherché à comprendre les interactions entre les différents acteurs. En ce qui concerne la réponse à la question (5), nous regrettons de ne pas avoir pu interroger un ou deux acteurs importants du projet, mais nous ne pensons pas que leur témoignage remette entièrement en question nos résultats. En ce qui concerne la question (6), comme nous l'avons dit précédemment, nous avons réalisé une revue de littérature préalable, tout nous assurant de construire la connaissance à partir de nos données. Nous répondrons à la question (7) en indiquant que les résultats nous semblent prendre sens, mais nous précisons que c'est aux lecteurs et à nos pairs de nous indiquer si notre interprétation leur semble cohérente. Enfin, la questions (8) renvoie aux possibilités de recherches complémentaires que nous mentionnerons plus après dans cette partie.

Nous concluons en indiquant que nos résultats répondent aux diverses exigences nécessaires pour que la recherche soit validée. Nous regrettons cependant de ne pas avoir eu la possibilité d'examiner de manière plus poussée les cas de succès d'implantation en Russie, notamment des accords stratégiques ayant fonctionné. Cependant, comme nous l'avons indiqué, il est difficile de trouver un terrain similaire et facilement exploitable.

5.3.3. Limites et perspectives

Nous allons dans ce paragraphe nous interroger sur les limites de notre travail, et proposer par la suite des perspectives de recherche pouvant y répondre.

a. Limites conceptuelles

Nous avons proposé plusieurs lectures des phénomènes observés, notamment en ce qui concerne les interactions entre des individus et des groupes de cultures différentes. Comme dans toute étude de cas, la **fréquence des situations** présentant des caractéristiques similaires était limitée. Pour aller plus loin vers la définition d'une logique d'action russe, il serait indispensable d'observer beaucoup plus de cas. Nous avons indiqué que les concepts interculturels n'étaient apparus en Russie, qu'au début des années 90. S'il existe aujourd'hui de nombreuses études qui essaient de mieux

comprendre la culture russe, celles-ci utilisent essentiellement des méthodes fondées sur des enquêtes. Il existe trop peu d'observations du fonctionnement des entreprises utilisant la méthode ethnographique, en grande partie parce que cette approche est encore trop peu connue et utilisée en Russie.

b. *Limites méthodologiques*

En raison des changements de direction et des nombreux départs qui ont eu lieu au sein de l'entreprise, nous n'avons pas pu présenter nos résultats pour les valider de manière formelle, mais surtout pour mettre en œuvre un **processus de recherche – action**. Nous regrettons, en particulier, de ne pas avoir eu la possibilité d'observer le déclenchement de mécanismes d'apprentissage (ou de déni) face à la présentation de l'analyse d'un échec qui a beaucoup affligé l'entreprise. Une telle action est devenue impossible aujourd'hui car l'organisation a profondément changé par rapport à ce qu'elle était au moment du lancement du projet d'implantation en Russie¹³⁰. Nous sommes pourtant convaincu qu'une telle intervention aurait été très utile au vu de la gravité des conséquences pour certains participants au projet.

Une perspective de recherche future serait d'intervenir directement en entreprise en intervention-action juste après un échec. Il existe, depuis quelques années, un intérêt grandissant pour développer une autre **approche des erreurs et des échecs** au sein des entreprises (Cusin, 2012)¹³¹.

Par ailleurs, en l'absence de terrain adéquat, nous n'avons pas pu lancer de véritable **démarche comparative**. Il aurait, en effet, été intéressant de comparer le parcours de deux sociétés s'implantant sur le marché russe en utilisant le même mode d'entrée, mais n'ayant pas le même succès. Nous avons vu qu'un des obstacles principaux était la rareté des cas de succès d'accords stratégiques entre Russes et Occidentaux dans le secteur automobile. L'autre problème aurait été d'avoir suffisamment de réactivité pour recueillir les informations au bon moment, lorsque les personnes qui ont participé au lancement sont encore présentes. Une dernière difficulté, si nous nous concentrons sur le marché russe, tient à la rareté des projets depuis le début de la guerre en

¹³⁰ Il est intéressant de remarquer qu'il y a quand-même eu une prise en compte des problèmes les plus importants. Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'entreprise a graduellement réduit son degré de multiculturalité puisque l'on a mis fin aux projets d'associations existant (par acquisition) et que le groupe de direction s'est fortement germanisé (à l'heure actuelle, il ne reste qu'un dirigeant flamand sur une équipe de 6 personnes).

¹³¹ Il existe plusieurs initiatives intéressantes. Nous pouvons mentionner un numéro spécial de la Revue RIPME sur « Les défaillances et l'échec des PME » ou de la Harvard Business Review <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>, ou encore, la création au sein de la Solvay Business School d'une Chaire Baillet-Latour sur la gestion des erreurs.

Ukraine. Nous avons prévu de contacter les deux cas identifiés de succès de coopérations dans le secteur automobile pour enrichir notre recherche.

Nous avons adopté une approche linguistique qui se distingue légèrement de la tradition des sciences de gestion qui adapte les *verbatim* en les reformulant légèrement de manière à s'éloigner de la version orale. Selon nous, corriger l'expression des acteurs remet en cause la vanité de la connaissance produite. C'est pour cette raison que nous avons transcrit les entretiens de la manière dont ils avaient été dits, en gardant les fautes d'anglais des locuteurs dont cela n'est pas la langue maternelle. De même, nous avons donné **la priorité à la langue d'origine**, même quand cela risquait de surprendre. Malheureusement, si nous avons choisi de réaliser les entretiens dans la langue maternelle ou dans la langue de travail de nos interlocuteurs, ceci n'a pas été possible en russe par peur de ne pas pouvoir gérer les entretiens semi-directifs dans cette langue. Nous espérons, dans le futur, pouvoir réaliser des entretiens dans cette langue. Entre-temps, il sera possible d'analyser les entretiens pour lesquels il a été utilisé deux ou trois langues, de façon à comparer le langage utilisé et comment il a été rendu dans une autre langue.

Enfin, nous avons pris le parti d'une approche compréhensive et interdisciplinaire en imaginant que c'était la manière là mieux appropriée pour comprendre les raisons de l'échec puisque qu'il était impossible d'imaginer au préalable dans quelle direction chercher (Chanlat, 1998). Une évolution méthodologique intéressante serait maintenant de nous concentrer sur un seul aspect qui serait de mieux comprendre comment **la rencontre entre Russes et Occidentaux** se déroule. Cette approche pourrait concerner des entreprises issues d'autres secteurs, en privilégiant toujours l'approche ethnographique.

c. Limite à la transférabilité ou généralisation

Notre recherche s'est déroulée dans **le secteur automobile** qui est considéré comme relativement différent du reste de l'industrie, en raison d'un niveau de concentration et d'internationalisation élevé. En l'absence de recherches sur l'implantation de sous-traitants en Russie, le potentiel de recherches est encore élevé, notamment dans le but d'identifier le niveau d'intégration qui a été atteint aujourd'hui.

Par ailleurs, en dehors du secteur de l'énergie très marqué par certaines pressions géopolitiques, nous considérons que les résultats issus du secteur automobile sont généralisables à d'autres secteurs industriels, en particulier à la mécanique ou à l'aéronautique. Le projet a montré une difficulté des Occidentaux à comprendre les réactions des **entrepreneurs russes**. Selon nous, c'est un domaine qui mériterait d'être approfondi, pour comprendre mieux quelle est la logique de fonctionnement des hommes d'affaires russes, de manière générale et dans le cadre de projets

internationaux. Nous prévoyons de contacter certains entrepreneurs dont les noms ont été mentionnés au cours de nos entretiens.

Enfin, au vu des difficultés présentes de **l'industrie russe**, il se pose la question de savoir quand et dans quel contexte les informations recueillies pourront être mises en application. Le nombre de projet d'implantation en Russie s'est réduit de façon très appréciable au cours des trois dernières années. Il nous faut donc espérer que tout reviendra en ordre le plus vite possible.

*

* *

CONCLUSION

Est-il possible de trouver les principales causes de l'échec de Carseat ?

La revue de littérature nous a amené à définir un certain nombre de facteurs d'influence qui auraient pu avoir un effet sur le déroulement du projet. L'examen des entretiens devait nous amener faire plusieurs modifications qui se sont révélées relativement limitées. À la fin de l'analyse, nous remarquons que tous les facteurs ont eu une influence plus ou moins importante, mais parfois d'une manière que l'on aurait eu du mal à imaginer avant le lancement effectif du projet et avant la confrontation avec le terrain. Les enseignements que nous avons tirés de cette analyse sont résumés dans les tableaux 44 et 45 qui reprennent la logique de notre cheminement tout en rajoutant un certain nombre de questions à se poser ou d'actions à entreprendre.

Tableau 44 - Recommandations suite à l'analyse des facteurs d'influence (le premiers deux facteurs)

Domaines	Facteurs d'influence	Éléments à préparer, vérifier, contrôler
Les processus d'internationalisation	L'expérience de l'international	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance en interne de l'Union Douanière ou de la Zone de libre échange concernée - Identification des ressources internes pouvant être utilisées sur le projet (et des ressources utiles non présentes en interne) - Décryptage des expériences comparables vécues par l'entreprise, en identifiant les difficultés et les éléments plus faciles à gérer - Bien comprendre les enjeux et objectifs des diverses parties prenantes internes
	Image de la Russie et perception de l'interculturel	<ul style="list-style-type: none"> - Il peut être intéressant de s'interroger sur les clichés associés à la Russie, chez les membres de la direction et de l'équipe projet - Lors de la préparation et du lancement, formation ou accompagnement par un expert de même nationalité - Privilégier les formations communes Russes/Occidentaux dès que le nombre de Russes est suffisant : il est préférable d'encourager les échanges entre collègues et partenaires sur les décalages perçus (création de communauté de pratique)
	Choix du mode d'entrée et modèles retenus	<ul style="list-style-type: none"> - Faire un analyse de type SWOT pour chaque mode d'entrée possible - Définir les critères de sélection des partenaires ou experts russes utiles - appliquer aux partenaires ou experts suggérés - Evaluer l'intérêt du réseau des partenaires ou experts par rapport au projet (pourcentage de couverture du réseau idéal) - Dans tous les cas, récupérer des informations sur les entreprises ou experts avec qui l'entreprise est en contact en interrogeant le réseau sans oublier les locaux
	Processus décisionnaires en situation d'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Editer la liste des facteurs de succès identifiés au démarrage du projet et en faire un suivi régulier - Lors du suivi des facteurs de succès, justifier les écarts éventuels en précisant comment les hypothèses prises en compte - Il est important que les parties prenantes internes soient informées sur les hypothèses prises en compte lors de la définition du projet (notamment sur les éléments mal connus)
Stratégie et politiques d'entreprise	L'expansion commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et comparer les diverses possibilités de diversification - Toute stratégie doit être définie en tenant compte des acteurs locaux (clients potentiels et concurrents)
	Capacité d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le point des besoins d'investissements en tenant compte des spécificités de chaque marché (cf. période d'inertie importante en Russie avant ROI)
	La politique commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Lorsqu'il s'agit d'un marché en construction, il est important de faire indiquer les hypothèses prises en comptes pour l'offre - Bien intégrer les acteurs locaux (clients et concurrents) dans la démarche commerciale
	Les relations avec les constructeurs automobiles	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer le client tout au long du projet - Le suivi devra s'effectuer au niveau du siège et de la filiale locale
	La politique partenariale	<ul style="list-style-type: none"> - Définir la répartition possible des domaines de responsabilité en prévoyant la plus grande polyvalence possible (utiliser au mieux les connaissances ou la capacité de réflexion contextualisée du partenaires ou des collaborateurs locaux) - Lister les informations confidentielles qui ne devront pas être communiquées au partenaire
	La politique d'expatriation	<ul style="list-style-type: none"> - Lancer une formation des bases de la langue locale (russe) dès que le projet est validé - Il est préférable de trouver une solution permettant aux expatriés de participer à la vie locale (solutions d'expatriation temporaire, activités extra-professionnelles lors de leur présence locale, etc.) plutôt que de multiplier les déplacements
	Gestion de la qualité et production	<ul style="list-style-type: none"> - Adapter l'approche de la gestion des équipes aux habitudes locales (mais éviter toute forme d'imitation non assumée) - Chercher à faire le lien entre objectifs souhaités et valeurs locales - Co-construire une zone d'échanges entre les diverses culture concernées
	Actions prises pour réduire les écarts	<ul style="list-style-type: none"> - Il est préférable de combiner plusieurs solutions, en ayant bien conscience des avantages et inconvénients de chaque solution

**Tableau 45 - Recommandations suite à l'analyse des facteurs d'influence
(trois autres facteurs)**

Domaines	Facteurs d'influence	Éléments à préparer, vérifier, contrôler
L'impact des marchés	Le marché automobile global	<ul style="list-style-type: none"> - Être conscient qu'il peut y avoir une différence de perception entre le siège et le local, la théorie et la pratique - Le schéma directeur du secteur automobile globalisé ne fonctionne que lorsque l'on arrive à dépasser les diverses barrières normatives, douanières, monétaires, etc. Il est tout à fait normal que certains États essaient de tirer avantage de l'implantation de site de production sur leur territoire (taxe sur le contenu local en Russie alors que le Maroc a mis fin aux barrières douanières sur demi-produits et bien d'équipement depuis le 1^{er} mars 2012 http://www.yabiladi.com/article-economie-1596.html)
	Le marché automobile russe	<ul style="list-style-type: none"> - La dépendance du pays par rapport à la vente d'hydrocarbures a pour conséquence une difficulté à faire des projections réalistes - L'histoire industrielle de la Russie est différente de ce que l'on trouve dans d'autres pays émergents - il s'agit plus d'un pays en transition qui comporte un fort substrat industriel que le gouvernement essaie de rétablir - ces sociétés conserve une certain pouvoir d'influence - Même s'ils ont conscience de leur retard, les Russes se perçoivent comme un grand pays technique pouvant avoir un apport non négligeable sur tous projets techniques
	L'environnement socio-économique et juridique	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir qui pourra suivre l'évolution des lois (juriste) et les méandre de leur application (personne d'expérience connaissant l'administration) - Avoir un contact direct avec l'administration locale pour être informé (piloter?) l'évolution de la législation - Il est préférable de bien expliquer aux partenaires et collaborateurs russes, les hypothèses de travail adoptées lors de la définition du projet et les décalages éventuels car ils peuvent imaginer des solutions auxquelles vous n'auriez jamais pensé
	Les marchés financiers	- Néant
	Le marché du travail russe	<ul style="list-style-type: none"> - Si possible, notamment dans le cas d'une implantation (joint-venture ou investissement direct), faire réaliser un bilan socio-économique et RH du bassin d'emploi concerné: professions disponibles, formations disponibles, employeurs, salaires, transports, aide de l'administration locale, enseignements locaux, etc. - Le marché de l'emploi russe reste tendu malgré la crise
Jeu des acteurs et micro-politique		- Pour limiter les difficultés (surprises ou décalages), il est important de consacrer du temps
Différences institutionnelles et organisationnelles	Impact et contrainte de la co-entreprise	- Comprendre quelles sont les limitations potentielles liée à la structure (ne fait pas partie du 'core business', lenteur de la prise de décision, insécurité stratégique, etc.)
	Culture d'entreprise / culture organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le bilan de la confrontation des cultures d'entreprise en présence - Transférer des informations sur l'histoire et la culture de l'entreprise aux employés et partenaires russes - Prévoir des actions en commun entre Russes et employés du siège

Dans le cas analysé, la plupart des problèmes rencontrés peuvent être classés selon **cinq grandes catégories**. À plusieurs moments, notamment au cours de la phase de préparation, un certain nombre **d'interventions humaines** ont perturbé le processus décisionnaire préalable. Ce fut, par exemple, ce qui s'est passé pour le choix du mode d'entrée, fondé sur une sorte de représentation partagée de l'apport d'un partenaire local suite à l'expérience tchèque. On retrouve un phénomène identique dans l'imposition du partenaire par le président de la *Holding*, ou dans la décision du PDG de la co-entreprise de minimiser les difficultés potentielles. Nous pouvons rajouter ici la conviction, partagée par tous les acteurs de la co-entreprise Carseat, que le projet était « vital » pour le futur de la société. L'ensemble de ces « ingérences » ont empêché que l'approche soit aussi objective qu'elle aurait dû l'être. Les dirigeants et l'équipe projet ont, par exemple, omis d'appliquer un véritable processus de sélection des partenaires ou d'analyser les hypothèses de manière précise, notamment lors de la négociation avec le constructeur. La motivation exceptionnelle des membres de l'équipe leur a permis d'intervenir de manière efficace pour régler les problèmes rencontrés et d'apporter des correctifs ponctuel dans la plupart des cas. Ces actions sont cependant caractérisées par une grande précipitation qui a fait perdre de vue les critères de réussite définis de manière très judicieuse au démarrage du projet.

Deuxièmement, le **contexte général** dans lequel l'entreprise a évolué n'était sans doute pas approprié aux exigences d'un tel projet. L'intérêt du marché russe se conçoit généralement à long terme, voire à très long terme. Les possibilités de la co-entreprise étaient limitées par rapport aux aspects financiers (le coût des investissements en cours et la capacité d'action prévue par les maisons-

mères), aux choix stratégiques (l'automobile ne faisait pas partie du secteur d'activités central de la maison-mère belge), au positionnement « intermédiaire » de l'entreprise (entre groupes équipementiers internationaux et petits faiseurs) et enfin aux contraintes de la structure en co-entreprise.

Troisièmement, plusieurs phénomènes tels que les exigences du client, la perception générale véhiculée par le secteur automobile, ou la conviction des acteurs de bien connaître les thématiques internationales, ont amené la co-entreprises à **gommer la dimension locale**, aussi bien dans la définition de la stratégie (qui faisait abstraction des contraintes locales, des clients locaux et de la présence d'un concurrent), que dans la mise en œuvre du projet (peu de contacts avec le client au niveau local ou avec l'administration).

Quatrièmement, les acteurs occidentaux ont perçu l'enjeu majeur du projet comme étant avant tout technique (être capable de produire en Russie avec le niveau de qualité exigé par le client), alors que **les aspects les plus importants étaient d'ordre commercial, relationnel et interculturel**, c'est-à-dire comment créer une osmose avec les équipes russes pour gérer le local, comment comprendre le marché et son évolution, comment utiliser cette information dans la relation avec le constructeur, comment compenser les problèmes d'approvisionnement et comment répondre aux contraintes locales de manière générale. Si l'équipe a triomphé sur la partie technique du projet grâce à l'implication bien comprise des responsables chargés du transfert technologique, sur les autres aspects, elle n'a pas su adapter son approche au contexte russe en « localisant » le projet. En fin de compte, la Russie n'est pas rentrée dans le « schéma universaliste » qui avait été imaginé lors du lancement, autant en raison d'une logique interne que l'on n'avait pas imaginée, qu'aux réactions inattendues d'un certain nombre de facteurs importants. Pour trouver les solutions efficaces aux difficultés, il aurait fallu pouvoir « comprendre de l'intérieur » ce qui se passait et « inventer » une approche innovante et adaptée.

Cinquièmement, la solution retenue pour rapprocher les deux univers, le recours à un **intermédiaire russe** n'a pas été suffisante pour un certain nombre de raisons. Tout d'abord, les acteurs occidentaux n'ont pas fait assez d'efforts pour s'assurer que cette personne avait bien compris les enjeux et les objectifs de l'entreprise, situation aggravée par des différences culturelles importantes sur la façon de concevoir les échanges et la fonction : d'un côté une ouverture consensuelle aux suggestions s'opposant au sentiment de devoir chaque fois trouver la bonne solution. Ensuite, cette personne, de formation technique et non issue de l'automobile, qui a toujours travaillé dans un contexte occidental, n'a peut-être pas toujours compris le fonctionnement du secteur

ou la logique des sociétés russes plus traditionnelles. Enfin, l'absence de connaissance, même minimale, du contexte local (langue, culture, spécificité marché), n'a pas permis aux acteurs occidentaux d'intervenir de façon active dans les échanges entre les deux univers.

En conclusion de ce premier paragraphe, nous insisterons sur la disponibilité des membres de l'équipe projet, ainsi que sur leur capacité à prendre du recul et à réfléchir aux erreurs passées éventuelles, qualités essentielles pour qu'ils puissent adapter leur approche s'ils devaient participer à un projet similaire. Malheureusement, l'échec du projet a accéléré le départ de plusieurs de ces personnes, privant la société de l'enseignement qu'elle aurait pu en tirer. Nous évoquerons aussi l'existence de **perceptions différentes des problématiques entre les deux niveaux hiérarchiques** concernés par le projet. Si les dirigeants ont eu tendance à rejeter les arguments pouvant contrer le désir d'harmoniser, s'ils sont restés ancrés dans le mythe de la « mondialisation universaliste », les opérationnels ont développé une capacité à identifier et à comprendre les thématiques interculturelles mais n'ont cependant pas réussi à convaincre la direction de les intégrer dans la réflexion stratégique.

L'étude d'un cas d'échec

Comme nous l'avons déjà remarqué dans le descriptif de notre méthodologie, il existe peu d'études de cas sur des échecs. La recherche a confirmé l'intérêt de notre approche, en particulier lors des entretiens auprès des interlocuteurs du groupe de référence. Dans de nombreux cas, notamment dans les aspects liés au marché russe, l'expérience de sociétés implantées en Russie a confirmé les difficultés rencontrées par Carseat. Dans d'autres cas, notamment sur l'approche à adopter en Russie, les questions posées suite à certains problèmes rencontrés par la co-entreprise, étonnaient nos interlocuteurs, mettant en évidence un certain nombre de choix qui n'avaient sans doute pas été judicieux. Enfin, le fait de mentionner certaines difficultés, a fait remonter à la mémoire de nos interlocuteurs, des moments importants de la phase d'implantation, des étapes qui avaient bien été vécues comme tels, mais qui avaient été oubliées. Ces deux derniers aspects ne seraient pas forcément ressortis, si nous avions travaillé sur un cas de succès. En outre, comme le rappelle un des rares chercheurs qui a analysé des situations d'échec, ce genre de travail rappelle à tout un chacun que l'histoire des entreprises est pavée de nombreux échecs qu'elles tendent à oublier (Crenna, 2011). Le plus souvent, les entreprises ne prennent pas le temps d'analyser les échecs pour en tirer des enseignements capables de guider leurs actions futures. Nous avons mentionné, plus haut, que les acteurs participant au projet russe avaient fini par quitter l'entreprise, sans que le moindre bilan n'ait été fait. Si l'entreprise a changé son approche de l'international, cette évolution découle plus

directement d'un changement de dirigeants plutôt que d'un véritable travail de réflexion sur l'échec. Pourtant, travailler sur des cas d'échecs permet de rappeler que les entreprises sont constituées avant tout d'êtres humains (Chanlat, 1998) et par la même sont sujettes au subjectif, à des erreurs d'interprétation, à de mauvais choix, et ceci même quand les entreprises multiplient les outils cherchant à minimiser les risques (le *Business Plan* ou les réunions du comité de direction dans le cas de l'entreprise que nous avons analysées). L'échec constitue un élément normal du processus d'expérience. Cusin qui travaille sur ce sujet depuis 2003, nous dit que « l'on a compris que l'échec est un phénomène normal, nécessaire pour avancer, pour progresser. »¹³²

Existe-t-il une logique russe ?

Les entreprises, comme toutes autres organisations humaines, définissent **des systèmes plus ou moins complexes qui leur permettent de fonctionner**. Ces dispositifs décrivent en particulier comment la division du travail est organisée, comment les employés sont recrutés, formés et contrôlés et comment les échanges entre individus sont supposés se développer (Chanlat, 2005). Un des mérites majeurs de cette action concerne le sens qu'elle donne au travail quotidien des employés, en leur permettant d'interpréter ce qui se passe et de choisir certains comportements. Les systèmes en vigueur découlent en grande partie des cultures nationales ou régionales environnantes, définies comme des univers de compréhension partagée. Nous avons vu que la rencontre entre organisations issus de pays différents met en confrontation des perceptions distinctes du monde. Par ailleurs, le cas que nous avons analysé nous a fourni des exemples variés d'approches, de réactions et de comportements d'acteurs russes dans diverses situations. La question est maintenant de savoir comment rassembler ces éléments épars et identifier les logiques communes.

Dans son étude désormais classique *La logique de l'honneur* (1989), Philippe d'Iribarne a cherché à rendre compte des comportements au travail des Français pour aboutir à la description d'un système pouvant les synthétiser. Chaque catégorie professionnelle fonctionne selon un certain nombre de droits et de devoirs auxquels elle se conforme. Les responsabilités de chacun ne sont pas toujours fixées par des procédures formelles mais plutôt par ce que les employés ou cadres pensent être juste de faire dans chaque situation spécifique. Dans ce modèle, il existe une sorte d'accord tacite entre le chef hiérarchique et son employé qui garde une grande autonomie dans la manière dont il réalisera la tâche qui lui a été assignée. Ce système est fortement lié à l'expérience historique du pays.

¹³² « A avoir trop peur de l'échec, on finit par échouer : interview de Julien Cusin », L'Usine Nouvelle, le 18 avril 2014 <http://www.usinenouvelle.com/article/a-avoir-trop-peur-de-l-echec-on-finit-par-echouer-regrette-julien-cusin.N256690>

Il est l'héritage de dix siècles de monarchie et d'une société hiérarchisée marquée par des différences de statut et de prestige (d'Iribarne, 2008) tout en étant une réponse à « la crainte d'une position servile », cette peur d'entrer dans un rapport de subordination entraîne le refus de se soumettre à plus fort que soi, une résistance à l'obéissance et une contestation de l'ordre établi. S'il existe des points communs avec la Russie, notamment dans la situation de servilité, ce pays n'a jamais rien connu de similaire au « **contrat social** » caractéristique de la Révolution française (Safonova, 2013, p. 100) sur lequel est fondé l'équilibre du système. Si nous avons plusieurs fois dans notre cas, rencontré un désir de bien réaliser la tâche convenue (notamment chez la directrice de la filiale), celui-ci ne répond pas à la même logique.

D'autres systèmes ont été définis pour rendre compte du comportement au travail des individus d'autres pays (voir notamment Chevrier, 1990, p. 75-86 ; Davel, Dupuis et Chanlat, 2008). C'est ainsi que la « **logique du contrat** » cherche à synthétiser le système qui prévaut aux États-Unis, fondé sur l'idée que les relations sociales sont contractuelles et qu'elles s'apparentent à la relation client-fournisseurs. Dans le cas analysé, il est indéniable que les Flamands ont accordé une grande importance au contrat puisque, comme nous l'avons vu, ils avaient énormément de difficulté à contester l'accord qui avait été établi, même lorsqu'ils étaient convaincus du bien-fondé de leur demande d'augmentation. Nous avons peut-être ici d'ailleurs une autre clé de lecture pour expliquer l'échec de la négociation avec l'acheteur. Il n'est cependant pas certain que cette logique soit du même ordre, notamment parce qu'elle ne s'applique pas au fonctionnement entre collaborateurs ou avec la hiérarchie. Pour les Russes, de toute évidence, une telle approche n'est pas applicable, puisque comme nous l'avons vu, le contrat qui a été mis au point avec la co-entreprise était perçu comme une sorte de « norme occidentale » dont on ne comprenait pas le sens profond, mais que l'on s'obligeait à mettre en œuvre pour ne pas nuire à la relation. Comme l'a indiqué la contrôleur de gestion, les données de ce contrat n'ont jamais été appliquées. Si le fonctionnement des employés russes est bien géré par des contrats de travail extrêmement précis, c'est plus une manière de contrôler les individus qu'une façon de les impliquer en leur donnant un quelconque pouvoir dans la définition et dans l'acceptation des objectifs qui y sont inclus.

Dans la « **logique du consensus** », créé pour rendre compte du fonctionnement d'une entreprise néerlandaise, il existe de très nombreuses discussions entre la direction et les employés, ainsi qu'entre collègues de travail, pour définir le mode de fonctionnement, l'adapter ou le remettre en question. Les membres du groupe expriment leur point de vue et discutent sans passion pour aboutir assez souvent à de savants compromis. Cette logique s'applique ici aussi aux Flamands de notre cas puisque, comme nous l'avons vu, c'était un élément clé de la culture de la *Holding* belge. Tout ce que nous avons dégagé sur les relations entre les Russes, les éloignent de ce système. Nous

avons en particulier indiqué que le type de discussions décrites plus haut étaient rares et qu'elles pouvaient assez souvent déclencher des réactions assez agressives.

Pour aller plus loin vers une compréhension de la logique russe, nous suggérons quelques rappels historiques devant nous aider à comprendre où se situe **l'angoisse des Russes**. Nous avons mentionné ultérieurement que les Russes, en tant qu'individus, ont souffert d'avoir été asservis non seulement à des maîtres violents (les tataro-mongols, les princes qui dans un premier temps prélevaient le tribut pour les suzerains asiatiques, les tsars, les seigneurs, etc.) mais aussi à des idéologies destructrices. Cette peur de l'asservissement est indissociable d'une quête de survie car personne dans le pays ne s'est jamais préoccupé du devenir des personnes opprimées. A la peur de l'asservissement individuel, se rajoute une obsession collective portée par les dirigeants successifs du pays répondant à un sentiment d'angoisse d'encerclement et conduisant à la construction de l'Eurasie. Radvanyi et Laruelle (2016) décrivent un pays « malade de son espace », régulièrement emporté par le « syndrome impérial ». Étant donné que le territoire russe est indéfendable, éviter la soumission passe par l'extension de la zone d'influence de la nation russe, que ce soit par l'Empire, l'Union soviétique, ou maintenant, par la notion « d'étranger proche » (*ближнее зарубежье*) (Chamontin, 2016)¹³³. Alors que les contraintes qui s'imposent aux Russes sont infinies, aucun évènement de l'histoire n'a créé le sentiment qu'il était possible de s'en libérer. En faisant un parallèle avec l'histoire du pays, on pourrait dire que chaque Russe chercherait à conquérir son territoire et à le protéger des incursions externes.

Face à un pouvoir arbitraire et à un environnement imprévisible, le Russe ne va pas chercher à prévoir car une projection ne fait pas sens quand on croit que l'environnement change constamment. Il n'a pas d'autre choix qu'agir ! L'action peut chercher à changer la configuration générale et la rendre plus favorable. Ou encore, elle peut prendre la forme d'une intervention auprès des personnes qui ont le pouvoir (qui savent comment faire) dans le but de changer le cours des choses. Car comme nous l'avons vu, il existe chez les Russes la conviction qu'aucune loi, qu'aucune institution n'est incontournable (Safonova, 2013, p. 49). Les relations et l'appartenance à un ou plusieurs groupes sont toujours perçues comme devant permettre de réduire le risque d'asservissement. Dans les sociétés comme la Russie, qui combinent un niveau élevé de « pouvoir hiérarchique » et une orientation « collective », c'est le patron de l'organisation qui donne les normes auxquelles les employés doivent se conformer. Ces derniers discutent peu les ordres et ne critiquent pas les décisions du supérieur hiérarchique. Les relations avec les subordonnés sont empreintes d'un fort paternalisme qui bloque

¹³³ Il d'autres visions, notamment une école qui cherche à se recentrer sur les racines ethnique russes, comme le montre (Широпаев, 2001) [*Alexiëy Shiropayev's Prison of the Nation: An Ethnonationalist History of Russia*]. Le titre-même de l'ouvrage reprend la notion d'encerclement sous la forme de de l'enfermement.

toute velléité d'adopter une opinion différente (Balykina, 2015). La verticalité du pouvoir s'exprime donc dans toute sa splendeur, avec comme unique possibilité de la limiter, l'intervention éventuelle de groupes capables d'apporter aide ou protection. Cette « **logique du pouvoir** » s'exprime dans les relations par une propension à mettre en place des « situations favorables ». Ce système traduit une passion pour le « rang » qui conduit à évaluer en permanence « qui est le plus fort », dans une continuité avec ce qui existait en Union soviétique (Chamontin, 2016 ; Smith, 1975). Dans le cas analysé, nous avons eu plusieurs exemples de tentatives de créer des monopoles, dans le but d'enlever à l'autre toute alternative et de l'amener à accepter les propositions abusives qu'on n'éviterait pas de lui faire (par exemple, la stratégie de départ du concurrent local et de Foamaksent, la décision d'arrêter les livraisons ainsi que la négociation entre le constructeur et le concurrent local). Une telle approche découle d'une situation spécifique de la Russie, pays relativement éloigné des courants commerciaux les plus fréquentés, qui a toujours connu des ruptures d'approvisionnement. Le directeur des achats a mentionné l'absence de réprobation sociale lorsque l'on cherchait à créer un profit optimal sur des périodes courtes. Cette tentative de « changer » l'équilibre du pouvoir peut se faire en s'alliant à d'autres pour augmenter son emprise ou pour donner l'impression d'être plus fort (par exemple, l'ambiguïté des structures des entreprises Purfoam and Foamaksent). Par ailleurs, les Russes, grands joueurs d'échecs, ont en général plusieurs approches et un certain nombre de plans pour imposer leur fin, comme nous l'avons vu dans les suggestions du gérant de Purfoam au sujet de la négociation qu'il aurait fallu mener avec le constructeur, ou que nous l'avons perçue dans l'étonnement de la directrice de la filiale de voir que l'acheteur du constructeur « n'avait pas de plan B ».

Même lorsque la situation n'est pas aussi favorable que dans les exemples donnés plus haut, les Russes auront tendance à jouer le court-terme et l'optimisation rapide des revenus (Кирсанов, 2013)¹³⁴, une attitude qui entre en contradiction avec la logique de secteurs comme l'automobile. C'est la raison que les Occidentaux de notre groupe de référence ont invoquée pour justifier l'échec de la coopération et c'est ce qu'ont dit de nombreux acteurs occidentaux impliqués dans le projet analysé. Cela signifie-t-il qu'il est impossible de **créer une alliance avec des interlocuteurs russes** ? Au cours de notre recherche, nous avons été confronté à une majorité d'exemples négatifs. Le cas de la Société AB Plastik est particulier parce que celle-ci a cédé une partie de son capital à son partenaire russe, ce que sans doute peu de sociétés occidentales sont prêtes à faire. En ce qui concerne les co-entreprises, nous avons identifié deux cas de succès dans l'automobile, que nous n'avons malheureusement pas encore pu interviewer : la société BASF et la société Vita¹³⁵ qui a conclu un

¹³⁴ Kirsanov, A., (2013), « Wild image ». Kommersant.ru, N°103 (5134), 18 June 2013.

¹³⁵ <http://www.thevitagroup.com/cellularfoams.php>

accord avec le premier partenaire de notre cas. Une analyse rapide montre tout d'abord que la période consacrée pour développer la connaissance mutuelle a été relativement longue (une année et demie à deux ans), situation qui ne s'est jamais vérifiée dans les cas mentionnés plus haut. Par ailleurs, dans les deux cas de succès, la nouvelle activité ne représentait qu'une partie minimale l'activité totale (entre 5 à 10%) et la stratégie de l'entreprise occidentale semble avoir été extrêmement claire, évitant de faire surgir la « peur de survie » des partenaires russes. Il reste ici à aller donc plus loin après ce travail, en analysant la perception des Russes engagés sur les quelques projets ayant fonctionné dans le secteur automobile.

Comment est-ce que l'entreprise aurait pu éviter et gérer les décalages qui l'ont conduit à l'échec ?

S'il existe une responsabilité collective de l'échec, il faut reconnaître que chaque membre de l'équipe, pris individuellement, a fourni un travail admirable. Les problèmes sont imputables à un déficit général de communication, que ce soit entre membres de l'équipe, avec le client ou avec les partenaires russes, ainsi qu'à une incapacité à intégrer les contraintes locales dans la politique de l'entreprise (« *They did not take the Russian infrastructures into account !* »). Ce paragraphe sera consacré à faire un dernier bilan sur le déroulement du projet et à suggérer des voies d'améliorations.

Nous avons tout d'abord passé en revue les **divers facteurs d'influence** (hors interculturel) que nous avons complétés d'un certain nombre de questions issues de notre analyse (tableaux 41 et 42). Ce travail a fait ressortir l'existence de plusieurs messages implicites qui n'ont pas été compris de la même manière par l'ensemble des acteurs ainsi que des décalages sur la perception du projet. Par ailleurs, l'équipe projet a établi une liste de facteurs de succès qui n'a pas été construite en intégrant les dirigeants, qui n'a pas été validée et qui n'a pas été utilisée lors du suivi du projet. Enfin, les membres de la co-entreprise n'avaient pas de vision suffisamment claire de l'étendue de leur expérience internationale, incluant en particulier une distinction entre les actions pouvant être dupliquées (et de quelle façon) et celles qui étaient nouvelles. L'ensemble de ces éléments fait ressortir l'importance, pour toute équipe, de mettre en commun informations et perceptions. Une première impulsion a été donnée avec le travail de préparation effectué par l'équipe projet, mais celui-ci n'a malheureusement pas reçu toute l'attention qu'il aurait mérité. On a eu tendance à préférer l'action à la réflexion dans une logique qui rappelle le « culte de l'urgence » (Aubert, 2003) ou le « culte de la performance » retranscrit par Ehrenberg (Ehrenberg, 1994). Cette tendance pousse les individus « [à ressentir] un fort élan intérieur à regarder toujours plus vers l'avant, sans possibilité de se retourner, de considérer les événements avec plus d'acuité. » (Le Breton et Profita, 2013, p. 10).

La formation interculturelle d'une journée suivie par les membres occidentaux de l'équipe, a bien évidemment été insuffisante. Présenter les Russes en insistant sur les valeurs nationales a sans doute créé ou conforté des stéréotypes. Les éléments issus de la littérature interculturelle sont utiles aux équipes qui participent à des projets internationaux. Cependant, comme nous l'avons vu, les comportements sont fortement liés au contexte. Le **management interculturel** n'étant pas une science exacte, il est important de prendre le temps d'observer ce qui se passe. Là encore, il aurait été utile de comprendre comment les relations s'étaient établies entre organisations et individus de cultures différentes, d'identifier les blocages éventuels ou les zones de recoupement d'intérêt. Cette perception est fondamentale pour mettre en pratique les informations issues de la littérature interculturelle, car pour le dirigeant et le manager, ce qui est important, c'est comprendre le système culturel des individus concernés dans ses principes et ses fonctionnement in situ (Efferin et Hopper, 2007). Ce travail aurait encore une fois nécessité une sorte « d'arrêt sur image » pour prendre le temps de faire en commun un bilan sur le désir, les peurs éventuelles, les ressentis par rapport au nouveau marché, par rapport aux Russes et à d'autres parties prenantes majeures tels que le client. Ceci aurait par ailleurs aidé à se poser les bonnes questions et à identifier les zones de différences ou de malentendus potentiels.

Une dernière thématique importante concerne la capacité de **coopérer avec les Russes** de manière à profiter de la meilleure façon possible de leur apport. Il y existe d'ailleurs une contradiction intéressante chez les acteurs du projet : ils ont indiqué se sentir obligés de recourir à des partenaires locaux (*"We are afraid to go alone"*) mais ils n'ont fait aucun effort pour partager cette connaissance avec eux, comme l'a résumé la responsable RH en déclarant : *"They [did] everything correctly. But they did not understand our point of view"*. Le contexte russe a souvent été présenté comme mouvant et les contraintes comme toujours infranchissables. Pour comprendre dans quelle direction le marché allait et comment il était éventuellement possible de s'adapter à ces évolutions, il aurait fallu créer cette « zone intermédiaire » où Russes et Occidentaux auraient pu échanger sur leurs attentes, leurs objectifs et leurs perception « russe » des contraintes. Au sein de cet espace partagé, il aurait été possible de poser les questions sur ce que l'on semblait ne pas comprendre de l'autre, car il vaut mieux « ne pas parler de l'autre lorsqu'il n'est pas présent mais parler avec lui pour le faire réagir et avancer ensemble » (Servais et Servais, 2009). Cette « zone d'échange » a existé et a été créée par les techniciens occidentaux, mais cela n'a pas été le cas pour le reste des acteurs. En l'absence de cette « immersion » dans le pays, ils n'ont pas pu transférer au partenaire le mode de fonctionnement du secteur automobile, ils n'ont pas pu le convaincre, ni trouver une solution plus économique pour régler l'écart financier. Nous ne saurons jamais s'il aurait été possible de régler le problème, ni

comment. Mais nous devons admettre que l'approche n'était pas bonne sur de nombreux aspects. C'est pourquoi une recherche de ce type est utile pour les managers, et renforce le corpus de ce que l'on entend par management interculturel.

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

ACIOLY-RÉGNIER N.M., KOROLEVA D.B., 2014, « Problems and Discrepancies of Intercultural Communication in Russian and Foreign Science », The XXV annual international academic conference on language and culture, Université Claude Bernard, Lyon, 20 octobre 2014.

ALEXASHIN Y., BLENKINSOPP J., 2005, « Change in Russian managerial values: a test of the convergence hypothesis? », *International Journal of Human Resource Management*, 13, 3, p. 427-444.

ALMOND P., 2011, « Revisiting “country of origin effect” on HRM in multinational corporations. », *Human Resource Management Journal*, 21, 3, p. 258-272.

ALON I., HERBERT T.T., 2009, « A stranger in a strange land: Micro political risk and the multinational firm. », *Business Horizons*, 52, p. 127-137.

ALTER N., 2002, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du Mauss*, 2, 20, p. 263-285.

ANDREWS T., FERNER A., 2002, « The renewed ‘American Challenge’: a review of employment practice in US multinationals », *International Relations Journal*, 33, 2, p. 94-111.

AUBERT N., 2003, *Le culte de l’urgence. La société malade du temps.*, Paris, Flammarion.

AVENIER M.-J., THOMAS C., 2012, « La justification des connaissances élaborées dans les recherches qualitatives en sciences du management : les liens entre épistémologie et méthodologie », *Cahier de Recherches - CERAG*, 1-E4.

AYCAN Z., KANUNGO R.N., MENDONCA M., YU K., DELLER J., STAHL G., KURSHID A., 2000, « Impact of Culture on Human Resource Management Practices. », *Applied Psychology: An International Review*, 49, 1, p. 192-221.

AYIOS A., 2004, *Trust and Western-Russian Business Relations*, Ashgate.

BADIE B., 2014, *Le temps des humiliés : pathologie des relations internationales*, Paris, Odile Jacob.

BALBONI C.U., 2008, *Car manufacturers’ annual reports: a linguistic analysis of corporate culture.*, Thèse de doctorat, Bologna, Università degli Studi di Modena e Bologna.

BALYKINA G., 2015, « Intercultural Aspect of Russian Business Negotiation Practices », *Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)*.

BAMFORD J., ERNST D., FUBINI D.G., 2004, « Launching a world-class joint venture », *Harvard Business Review*.

BARMEYER C., 2007, *Management interculturel et styles d’apprentissage*, Presses Universitaires de Laval.

BARNES J.W., CROOK M.H., KOYBAEVA T., STAFFORD E.R., 1997, « Why Our Russian Alliances Fail », *Long Range Planning*, 30, 4, p. 540-550.

BEAUD M., 2006, *L'art de la thèse - Nouvelle édition révisée, mise à jour et élargie*, La Découverte (Grands Repères).

BEAUD M., WEBER F., 2003, *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte.

BEAUME R., MANIAC D., MIDLER C., 2008a, « Crossing innovation and product projects management: A comparative analysis in the automotive industry », *Management (Euram) – International Review of Project Management*, 27, 2, p. 166-174.

BEAUME R., MANIAC R., MIDLER C., 2008b, « Crossing innovation and product projects management: A comparative analysis in the automotive industry », *Management (EURAM 2007) International Review of Project Management*, V. 27, Issue 2, p. 166-174.

BENITO G., GABRIEL R., WELCH L., 2009, « Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes », *Journal of Business Studies*, Anniversary Issue, p. 1465-1470.

BENNETT M.J., HAMMER M.L., WISEMAN R., 2003, « Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory », *International Journal of Intercultural Relations*, 27, p. 421-443.

BERGER R., 2011, « How automotive companies successfully coordinate their activities across borders. »,.

BERNARD H.R. (DIR), 2006, *Research Methods and Anthropology 4th Edistion*, Altamira Press (Qualitative and quantitative approach).

BILKEY W.J., TESAR G., 1977, « The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin manufacturing Firms », *Journal of International Journal Studies*, 8, 1, p. 93-98.

BJÖRKMAN I., FEY C.F., JEONG PARK H., 2007, « Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM practices: Evidence from a Three-Country Study », *Journal of International Business Studies*, 38, 3, p. 430-446.

BLANCHOT F., GUILLOUZO R., 2011, « La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse », *Management International*, 15, 2.

BLOM R., MELIN H., SARNO A., SARNO I., 2007, *Managers and management in Russia: conditions and prospects*, St Petersburg State University of Economics and Finance.

BOLLINGER D., 1994a, « The Four Connerstones and the Three Pillars in the “House of Russia” Management System », *Journal of Management Development*, 13, 2, p. 49.

BONACCORSI A., 1992, « On the relationship between firm size and export intensity », *Journal of International Business Studies*, 23, 4, p. 605-635.

BOROŞ S., 2014, « Belgium », Personal compilation, Vlerick Business School.

- BORYS B., JEMISON D.B., 1989, « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations », *The Academic Management Review*, 14, 2, p. 234-249.
- BOURDIEU P., 1982, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.
- BOURDIN S., LE THIEC A., ELISSALDE B., 2009, « Le changement spatial dans l'industrie automobile en Europe centrale et orientale : entre effets d'héritage, cycles de vie et transition », *Géocarrefour*, 84, 3, p. 197-204.
- BOYER R., FREYSSINET M., 2000, *Les modèles productifs*, La Découverte (Repères), 128 p.
- BPI NETWORK, 2014, « A Report on the Strategic Value of Business Alliances and Compatible Partner Matching », Survey, San Jose, Ca.
- BRESMAN H., BIRKINSHAW J., NOBEL R., 2010a, « Knowledge transfer in international acquisitions », *Journal of International Business Studies*, 41, p. 5-20.
- BRESMAN H., BIRKINSHAW J., NOBEL R., 2010b, « Knowledge transfer in international acquisitions », *Journal of International Business Studies*, 41, p. 5-20.
- BROUTERS K.D., 2002, « Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance », *Journal of International Business Studies*, 33, 2, p. 203-221.
- BROUTERS K.D., BAMOSSY G.J., 2006, « Post-Formation Processes in Eastern and Western European Joint-Ventures », *Journal of Management Studies*, 43, 2, p. 203-230.
- BROUTERS K.D., HENNART J.-F., 2007a, « Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. », *Journal of Management*, 33, 3, p. 395-425.
- BRUNEL S., 2007, « Qu'est-ce que la mondialisation ? Introduction », *Sciences Humaines, Numéro Spécial sur la Mondialisation*, 180.
- BUCKLEY P.J., GHAURI P.N., 2004, « Globalization, economic geography and the strategy of multinational enterprises », *Journal of International Business Studies*, 35, p. 81-98.
- BUTLER B., PURCHASE S., 2004, « Personal Networking in Russian Post-Soviet Life », *Research and Practice in Human Resource Management*, 12, 1, p. 34-60.
- CAMILLERI C., 1989, « La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir », dans Camilleri C., Cohen-Emerique M. (sous la direction de) *"Choc de cultures : Concepts et enjeux pratiques de l'interculturel"*, Paris, L'Harmattan, p. 21-76.
- CAMILLERI C., 1993, « Les conditions structurelles de l'interculturel. », *Revue Française de Pédagogie*, 103, p. 43-50.
- CAMILLERI C., COHEN-EMERIQUE M., 1989, *Choc de cultures: Concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Paris, L'Harmattan (Espaces interculturels).
- CANABAL W., WHITE G.O., 2008, « Entry mode research: Past and Future », *International Business Review*, 17, p. 267-284.

- CARROUE L., COLLET D., RUIZ C., 2005, *La mondialisation, genèse, acteurs et enjeux*, 7ème, Bréal.
- CARTER C., 2007, « Opening the red curtains reveals a booming automotive industry », *Aftermarket Business*, novembre 2007, p. 14.
- CASSE P., WEISZ R., 2014, « Malentendu », *Training Journal*, p. 39-44.
- CATTANEO E., 1992, « Managing Joint Ventures in Russia: Can the Problems be Solved? », *Long Range Planning*, 25, 5, p. 68-72.
- CATTANEO E., SHEKSHINIA S., 1992, « E. Cattaneo S. Shekshinia Managing people in Russia: Challenge for foreign investors », *International Business Studies*, 23, 1, p. 101-132.
- CAVANAGH C., 2004, « Postcolonial Poland », *Common Knowledge*, 10, 2, p. 82-92.
- CERCLE KONDRATIEFF, 2013, *Réussir vos négociations en Russie*, AFNOR.
- CHAMONTIN L., 2016, « Géopolitique de l'étranger proche », *La revue géopolitique (diplomeweb.com)*.
- CHANGKAKOTI M., 2005, « A la rencontre de l'autre : poétique du malentendu », *Bulletin ARIC*, 41, p. 88-101.
- CHANLAT J.-F., 1990, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, ESKA (Les presses de l'Université Laval).
- CHANLAT J.-F., 1998, *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Laval Eska.
- CHANLAT J.-F., 2005, « Le manager européen à l'épreuve de la mondialisation », *Management Européen et Mondialisation*, p. 13-42.
- CHANLAT J.-F., 2008, « L'analyse interculturelle et les sciences humaines », dans *Davel et al. Gestion en contexte interculturel*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 25-72.
- CHAO J., KELLY RINAUDO E., UHLANER R., 2014, « Avoiding blind spots in your next joint-venture », *McKinsey Quarterly*.
- CHARAUDEAU P., 1990, « L'interculturel entre mythe et réalité », *Le français dans le monde*, 230.
- CHARREAUX G., 1997, *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*, Economica, 540 pages p.
- CHEVRIER S., 1990, *Le management interculturel*, Puf.
- CHEVRIER S., 2000, *Le management des équipes interculturelles*, PUF.
- CHEVRIER S., 2012, « Transfert de responsabilités dans les projets de coopération au développement : le cas d'une ONG franco-malgache », *Management International*, 17, 1, p. 103-144.

CHILD J., 2000, « Theorizing about organizations cross-nationally », dans *Cheng, J., Peterson, R. (Eds), Advances in Region International Comparative Management*, Stanford, JAI Press, p. 27-75.

CHILD J., BRAGA RODRIGUES S., 2004, « Corporate Governance in International Joint Ventures: Toward a Theory of Partner Preferences - Chapter 5 », dans *In Grandori, A., « Corporate governance and firm organizations: Microfoundations and Structural forms »*, Oxford University Press.

CLARK E., GEPPERT M., 2006, « Socio-political processes in international management in post-socialist contexts: Knowledge, learning and transnational institution building », *Journal of International Management*, 12, p. 340-357.

COLOVIC A., MAYRHOFER U., 2008, « Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile », *Revue Française de Gestion*, 184, p. 152-165.

CORBIN J., STRAUSS A., 2008, *Basics of qualitative research – 3rd Edition*, Thousand Oaks, Sage Publications.

CRENNA D., 2011, « Learning from Failure : A Case Study in Entrepreneurship », *Technology Innovation Management Review*.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1981, *L'acteur et le système.*, Le Seuil.

CUSIN J., 2006, *L'apprentissage par l'échec*, Thèse de doctorat, PARIS DAUPHINE.

CUSIN J., 2012, « Les désillusions de l'échec comme source d'apprentissage performant », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29, 2, p. i-xii.

CZINTOKA M.R., 1997, « Russia's Transition to a Market Economy: Learning about Business. », *International Journal of Marketing*, 5, 4, p. 73-93.

DANE E., PRATT M.G., 2007, « Exploring intuition and its role in managerial decision-making », *Academy of Management Review*, 32, 1, p. 33-54.

DAS T.K., TENG B.-S., 1998, « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *The Academy of Management Review*, 23, 3, p. 491-512.

DAVEL E., DUPUIS J.-P., CHANLAT JE.-F., 2008a, *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques pratiques et plongées.*, Les Presses de l'Université Laval, (Sciences de l'administration).

DAVEL E., DUPUIS J.-P., CHANLAT JE.-F., 2008b, *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques pratiques et plongées.*, Les Presses de l'Université Laval, (Sciences de l'administration).

DE BRUYNE P., HERMAN J., DE SOUTHEETE M., LADRIERE J., 1974, *Dynamique de la recherche en sciences sociales : les pôles de la pratique méthodologique*, Presses Universitaires de France.

DE LOEPER C., 2012, *Vivre et travailler avec les Russes: Petites idées pour approcher un grand peuple*, L'Harmattan.

- DEAN J., 1976, « Pricing policies for new products », *Harvard Business Review*, p. 141-153.
- DEDOUSSIS V., 1995, « Simply a question of cultural barriers? The search of new perspectives in the transfer of Japanese management practices. », *Journal of Management Studies*, 32, 6, p. 731-745.
- DENZIN N.K., 1989, *Interpretive Interactionism*, Sage Publications.
- DENZIN N.K., 2001, *Interpretative Interactionism - 2nd version*, Thousand Oaks, Sage (Applied social research methods series).
- DEVY R., 1997, « Homo administrativus et son double : du bricolage à l'indiscipline », *Gestion*, 22, 2, p. 27-33.
- DICKEN P., 2015, *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy*, Sage Publications.
- DJABI M., 2014, *Le processus de socialisation organisationnelle des établis face au changement de leur rôle prescrit : Le cas des agents de la filière « Transport - mouvement » de la SNCF*, Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.
- DÖRRENBÄCHER C., GEPPERT M., 2009, « A micro-political perspective on subsidiary initiative-taking: Evidence from German-owned subsidiaries in France », *European Management Journal*, 27, 2, p. 100-112.
- DRUMMOND V., 2008, *L'apprentissage interculturel des managers participants du programme Y.M.P. (young manager program) : le cas de l'Université Arcelor*, Thèse de doctorat, Paris, Paris Dauphine.
- DRUMMOND V., 2015, *Le management interculturel - 5ème édition*, Gereso Editions.
- DU CASTEL V., 2010, « Russie : un nouveau capitalisme par recapitalisation d'Etat. L'exemple des hydrocarbures. », *Management et avenir*, 2010/5, 35, p. 118-129.
- DUMEZ H., 2013, *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Dumez.
- DUMEZ H., 2010, « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? » », *Le Libellio d'Aegis*, 2010, p. 3-16.
- DUMEZ H., 2012, « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative (Réponse à Marie-José Avenier et Catherine Thomas) », *Le Libellio d'Aegis*, 8, 4, p. 29-33.
- DUNNING J.H., 1988, « The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions », *Journal of International Business Studies*, 19, 1, p. 1-31.
- DUNNING J.H., 1995, « Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », *Journal of International Business Studies*, 26, 3, p. 461-491.

- DUPRIEZ P., 2002, « Le management interculturel : entre stratégies globales et spécificités locales. », dans *in Dupriez, P., Simons, S., (2002). La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel. De Boeck Supérieur.*, p. 103-127.
- DUPUIS J.-P., 2008, « L'analyse interculturelle en gestion: décloisonner les approches classiques », dans *Davel, E., Dupuid, J.P., Chanlat, J.F. (dir.), Gestion en contexte interculturel, P.U.L.*, p. 73-118.
- DURKHEIM E., 2010, *Les règles de la méthode sociologique*, paris, Flammarion.
- DURKHEIM E., 1889, « Communauté et société selon Tönnies », *Revue Philosophique*, 27, p. 416-422.
- DURKHEIM E., 1893, *Les bases du travail social*, Paris, Félix Alcan - Puf réimpression.
- DUTTA S., 2001, *Daimler-Chrysler merger: a cultural Mismatch*, Hyderabad.
- EDWARDS P., COLLING T., FERNER A., 2007, « Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach », *Human Resource Management Journal*, 17, 3, p. 201-217.
- EFFERIN S., HOPPER T., 2007, « Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian Company », *Accounting, organizations and Society*, 32, 3, p. 223-232.
- EHRENBERG A., 1994, *Le culte de la performance*, Pari, Calman - Levy.
- EISENHARDT K.M., 1989, « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14, 4, p. 532-550.
- ELENKOV D.S., 1997a, « Differences and Similarities in Managerial Values between U.S. and Russian Managers », *International Studies in Management Organizations*, 27, 1, p. 85-106.
- ELENKOV D.S., 1997b, « Differences and Similarities in Managerial Values between U.S. and Russian Managers », *International Studies in Management Organizations*, 27, 1, p. 85-106.
- ERRAMILI K., 1996, « Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations. », *Journal of International Business Studies*, 27, 2.
- ERRAMILI K., ARGAWAL S., KIM S.-S., 1997, « Are Firm Specific Advantages, Location-Specific Too? », *Journal of International Business Studies*, 28, 4.
- ERRAMILI K., RAO C.P., 1993, « Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach », *Journal of Marketing*, 57, 3, p. 19-38.
- EVANS J., BRIDSON K., 2005, « Explaining retail offer adaptation through psychic distance », *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33, 1, p. 69-78.
- FANG L., 2015, *Rupture organisationnelle et continuité culturelle : une étude de cas - la privatisation d'un hôpital public d'une région centrale de la Chine*, Thèse de doctorat, Paris IX, Paris Dauphine.
- FANON F., 1952, *Peau noire et masque blanc*, Paris, Le Seuil.

FAVAREL-GARRIGUES G., ROUSSELET K., 2010, *La Russie contemporaine*, Fayard (Les grandes études internationales).

FEIGE E.L., 1994, « The Transition to a Market Economy in Russia: Property Rights, Mass Privatization and Stabilization », dans *Alexander, G., S., Skapska, G., (1994), A Fourth way?: privatization, property, and the emergence of new market economics*, Routledge, p. 57-78.

FERGUSON P., SAVARD P., BERTELLI C., 2003, « La personnalité passive agressive : Monsieur dit oui, mais... », *Le Praticien*, 18, 4, p. 101-118.

FERNER A., 1997, « Country of origin effect and HRM in multinational companies », *Human Resource Management Journal*, 7, 1, p. 19-37.

FEY C.F., BJÖRKMAN I., PAVLOVSKAYA A., 2000, « The effect of human resource management practices on firm performance in Russia », *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1, p. 1-17.

FEY C.F., NORDHAL C., ZETTERSTÖRN H., 1999, « Organizational Culture in Russia: The Secret to Success », *Business Horizons*, 42, 6, p. 47-55.

FEY C.F., SHEKSHNIA S., 2011, « The key commandments for doing business in Russia », *Organizational Dynamics*, 40, p. 57-66.

FINKELSTEIN S., 2002, *The Daimler Chrysler Merger*, Darmouth.

FRENCH J., RAVEN B.H., 1959, « The basis of social power », dans *In: Cartwright, D. (Hg.), « Studies in Social Power »*, Ann Arbor, p. 150-167.

FREYSSENET M., LUNG Y., 2001, « Les stratégies de régionalisation des constructeurs automobiles », *Sciences de la Société*, 54, p. 51-79.

GATIGNON H., ANDERSON E., 1988, « The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation », *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 2, p. 305-336.

GEPPERT M., DÖRRENBÄCHER C., 2014, « Politics and Power within Multinational Corporations: Mainstream Studies, Emerging Critical Approaches and Suggestions for Future Research », *International Journal of Management Review*, 16, p. 226-244.

GEPPERT M., MERKENS H., 1999, « Learning from one's own experience: continuation and organizational changes in two East German firms », *Human Resource Development International*, 2, 1, p. 25-40.

GERINGER J.M., BEAMISH P.W., DA COSTA R.C., 1989, « Diversification strategy and Internalization: implication for MNE Performance », *Strategic Management Journal*, 10, p. 109-119.

GHOSHAL S., NOHRIA N., 1989, « Internal Differentiation within Multinational Corporations », *Strategic Management Journal*, 10, p. 323-337.

GIRAUD P.-N., 2012, *La mondialisation*, Editions Sciences Humaines.

- GIROD-SEVILLE M., PERRET V., 1999, « Fondements épistémologiques de la recherche », dans R.A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- GLASER B.G., STRAUSS A.L., 1967, *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New-York, A. de Gruyter.
- GOMART T., 2007, « Russie: espace-temps perdu / espace-temps retrouvé mais trop politique », *Politique Etrangère*, 2007/5 (Hors Série), p. 5-22.
- GOMBAULT A., 2003a, « La méthode des cas. », dans *Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p. 31-64.
- GOMBAULT A., 2003b, « La méthode des cas. », dans *Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De, p. 31-64.
- GRACHEV M.V., 2009, « Russia, culture and leadership - Cross-cultural comparisons of managerial values and practices. », *Problems of Post-Communism*, 56, 1, p. 3-11.
- GRACHEV M.V., BOBINA M.A., 2006, « Russian Organizational Leadership: Lessons from the Globe Study », *International Journal of Leadership Studies*, 1, 2, p. 67-79.
- GRUBE R., 2006, « Der Post-Merger Integrationsprozess der DaimlerChrysler AG », dans Wirtz Bernd W. „*Handbuch Mergers & Acquisitionsmanagement.*“, Wiesbaden, p. 757-783.
- GUEST D., HOQUE K., 1996, « National ownership and HR practices in UK greenfield sites », *Human Resource Management Journal*, 6, 4, p. 50-74.
- GUINZBURG, 1993, *Mythes, emblèmes, traces, morphologie et histoire*, Paris, Flammarion.
- GURKOV I., 2014, « Management practices in Russian manufacturing subsidiaries of foreign multinational corporations: challenging some beliefs about contemporary Russian industrial management », *Post-Communist Economies*, 26, 2.
- GURKOV I., 2015, « Russian Manufacturing Subsidiaries of Western Multinational Corporations: Support from Parents and Cooperation with Sister - Subsidiaries », Research Paper, *Management*, WP/BRP/37/MAN/2015, Moscow, Higher School of Economics.
- HAAS A., 2015, « Crowding at the frontier: : boundary spanners, gatekeepers and knowledge brokers », *Journal of Knowledge Management*, Special Issue.
- HÅKANSON L., AMBOS B., 2010, « The Antecedents of Psychic Distance », *Journal of International Management*, 16, p. 195-210.
- HALL E.T., 1971, *La dimension cachée*, Paris, Le Seuil.
- HARZING A.-W., 1999, *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms.*, Cheltenham, Edward Elgar.
- HARZING A.-W., 2004, « The role of culture in Entry Mode Studie: from Neglect to Myopia? », *Advances in International Management*, 15, p. 75-127.

- HEDLUND G., 1986, « The Hypermodern MNC - A Heterarchy », *Human Resource Management*, 25, 1, p. 9-35.
- HENISZ W.J., 2000, « The institutional environment for multinational investment », *Journal of Law, Economics and Organization*, 16, 2, p. 334-364.
- HENNART J.-F., 2010, « Transaction Cost Theory and International Business », *Journal of Retailing*, 86, 3, p. 257-269.
- HENNART J.-F., LARIMO J., 1998, « The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions? », *Journal of International Business Studies*, 29, 3, p. 515-538.
- HOFSTEDE G., 1980, *Culture's consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hill, Sage.
- HOFSTEDE G., 1993, « Cultural Constraints in Management Theories », *Academy of Management Executive*, 7, 1, p. 81-94.
- HOFSTEDE G., 2001, « Culture's recent consequences: using dimension scores in theory and research. », *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1, 1, p. 11-30.
- HOFSTEDE G., 2003, *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Accross Nations - Second Edition.*, Second Edition, Sage Publications.
- HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., MINKOV M., 2010, *Culture and Organization: Software of the Mind - 3rd Edition*, Mc Graw Hill.
- HOFSTEDE G., NEUIJEN B., DAVAL OHAYV D., SANDERS G., 1990, « Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Accross 20 Cases », *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, p. 286-316.
- HOLDEN H., COOPER C., CARR J., 1998, *Dealing with the new Russia: management cultures in collision*, Chichester, West Surrey, John Wiley and Son.
- HOLLENSSEN S., 2007, *Global Marketing - 4th Edition*, Pearson Education Limited.
- HOLTBRUGGE G., BARON A., 2013, « Market Entry Strategies in Emerging Markets: An Institutional Study in the BRIC Countries », *Thunderbird International Business Review*, 55, 3.
- HOOKE J., 2008, « *Cultural Differences in Business Communication* », Tepper School of Business.
- HOUSE R.J., HANGES P.J., JAVIDAN M., DORFMAN P.D., GUPTA V., 2004, *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications.
- HYMER S.H., 1976, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Mass., The MIT Press.
- JOSE O., 2010, « Culture and the Adoption of Practices: An Assessment of the U.S. Automotive Manufacturing Sector », *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2.

- INGRAM P., BAUM J.A.C., 1997, "Opportunity and constraint: Organizations' learning from the operating and competitive experience of industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (Special Summer Edition), p. 75-98.
- INKPEN A.C., DINUR A., 1998, « Knowledge Management Processes and International Joint Ventures », *Organization Science*, 9, 4, p. 454-468.
- IRIBARNE P. D', 1989, *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil.
- IRIBARNE P. D', 2002, *Culture et Mondialisation*, Paris, Le Seuil.
- IRIBARNE P. D', 2008, *Penser la diversité du monde*, Seuil, (La Couleur des Idées).
- IRIBARNE P. D', HENRY A., SEGAL J.-P., GLOBOKAR T., 1998, *Cultures et mondialisation*, Seuil, 358 p.
- IVANCEVITCH J.M., DEFRANK R.S., GREGORY P.R., 1992, « The Soviet entreprise director: an important resource before and after the coup », *Academy of Management Executive*, 6, 1, p. 42-55.
- JALBERT M., 1998, « Travailler avec un interprète en consultation psychiatrique », *P.R.I.S.M.E.*, 8, 3, p. 94-111.
- JANKELEVITCH W., 1980, *Le je-ne-sais-quoi et le presque-rien*, Paris, Le Seuil.
- JAUSSAUD J., MAYRHOFER U., 2013, « Les tensions global-local: l'organisation et la coordination des activités internationales », *Management International*, 18, 1, p. 18-25.
- JOHANSON J., VAHLNE J.-E., 1977, « The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. », *Journal of International Business Studies*, 8, 1, p. 23-33.
- JOHANSON J., VAHLNE J.-E., 2009, « The Uppsala internationalisation process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. », *Journal of International Business Studies*, 40, 9, p. 1411-1431.
- JONES M.V., COVIELLO N.E., 2005, « Internationalisation: conceptualising and entrepreneurial process of behaviour in time », *Journal of International Business Studies*, 36, 3, p. 284-303.
- JOURNE B., 2012, « Collecter les données par l'observation », dans *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education, p. 11-62.
- KAM J., 2004, « Developing Strategy by Learning to Learn from Failure », *Journal of General Management*, Summer 2004, p. 58-76.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., RUGELSDJOEN B., 2010, « Managing Alliances with the Balanced Scorecard », *Harvard Business Review*, 88, 1/2, p. 114-120.
- KATSILOUDES M.I., ISISHENKO D., 2007, « International joint ventures in Russia: a recipe for success. », *Management Research News*, 30, 2, p. 133-152.

KAUFMANN V., 2008, *Les paradoxes de la mobilité : bouger, s'enraciner*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (Le Savoir Suisse).

KERIN R.A., VARADARAJA P.R., 1992, « Firstmover advantage: a synthesis conceptual framework », *Journal of Marketing*, 56, 4, p. 33-52.

KETS DE VRIES M.F.R., 2001, « The anarchist within: Clinical reflections on Russian character and leadership style. », *Human Relations*, 54, 5, p. 585-627.

KHANNA T., PALEPU K.G.P., 1997, « Why focused strategies may be wrong for emerging markets? », *Harvard Business Review*, 75, 4, p. 41-51.

KIM J., MINER A.S., 2007, « Vicarious Learning from the Failures and Near-Failures of Others: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry », *The Academy of Management Journal*, Vol 50, 3, p. 687-714.

KINDLEBERGER C.P., 1969, *American Business ABroad*, Newhaven, Yale University.

KIRKMAN B.L., LOWE K.B., GIBSON C.B., 2006, « A quarter century of culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. », *Journal of International Business Studies*, 37, p. 285-3020.

КЛИМОВА N.V., МУРАШКИНА S.Y., 2015, « ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ И ПРОМЫШЛЕННУЮ ПОЛИТИКУ РОССИИ (The impact of the sanctions on the investment climate and industrial policy of Russia) », *Научный журнал КубГАУ*, 106, 2, p. 162-174.

КОБЕРНЫУК E., STILES E., ELLSON T., 2014, « International Joint Ventures in Russia: Cultures' influences on Alliances Success », *Journal of Business research*, 67, p. 471-477.

KOGUT B., SINGH H., 1988, « The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode », *Journal of International Business Studies*, 19, 3, p. 411-432.

KOGUT B., ZANDER U., 1992, « Knowledge of the Firm, Combinative Capacities, and the Replication of Technology. », *Organization Science*, 3, 3, p. 383-397.

KOSTOVA T., 1999, « Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective », *The Academy of Management Review*, 24, 2, p. 308-324.

КОУМАКHOV R., 2001, « La question des sureffectifs en Russie », *Revue Economique*, 52, 2001/4, p. 915-941.

KOUZNETSOV A., 2009, « Country conditions in emerging markets and their effects on entry mode decisions of multinational manufacturing enterprises: Evidence from Russia », *International Journal of Emerging Markets*, 4, 4, p. 375-388.

KOVESHNIKOV A., BARNER-RASMUSSEN W., EHRNROOT M., MÄKELÄ K., 2012, « A framework of successful organizational practices in Western multinational companies operating in Russia », *Journal of World Business*, 47, p. 371-382.

- KRAUS S., AMBOS T.C., EGGERS F., CESINGER B., 2015, « Distance and perception of risk in internationalization decisions », *Journal of Business Research - Special Issue on the Spirit of Strategy*, 68, 7, p. 1501-1505.
- KRIFA-SCHNEIDER H., BAUDUIN N., 2007, « Dynamique et déterminants des IDE en Russie », *Innovations - La nouvelle économie russe*, 2007 (2), 26.
- KRKROSKA L., SPENCER A., 2008, « Automotive Industry in Russia: Impact of foreign investment in car assembly plants on suppliers' entry. », London, Eurobank for Reconstruction and Development.
- KRYLOV V., 2013a, « Gestion des ressources humaines en Russie. Quelles pratiques entre l'héritage et l'importation ? Chapitre 3 », dans *Mayrhofer, U., Very, Ph., 2013, « Le management international à l'écoute du local »*, Gualino., p. 277-298.
- KRYLOV V., SLOBODSKOI A., 2011, « L'évolution de la culture d'entreprise dans la société en transition : le cas de la Russie », *Sociologies pratiques*, 2, 11, p. 121-134.
- LA CECLA F., 2000, *Le malentendu*, Paris, Balland.
- LAGERSPETZ M., 1999, « Postsocialism as a return: Notes on a discursive strategy », *East European Politics and Societies*, 12, 2, p. 377-390.
- LANG R., 2014, « Mikropolitischer Führungsansatz: Wer führt wen? (Kapitel 7) », dans *Lang, R., Rybnikova, I. (2014), « Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. »*, Springer Gabler.
- LE BRETON D., PROFITA G., 2013, « Le malentendu : un questionnement », *Revue des Sciences Sociales*, n°50-Spécial Malentendus, p. 8-13.
- LEDENEVA A.V., 1998, *Russia's economy of favour: « blat », networking and informal exchanges.*, Cambridge (Russian, Soviet and Post-Soviet studies).
- LEDENEVA A.V., 2006, *How Russia Really Works. The Informal Practices That Shaped Post-Soviet Politics And Business.*, Ithaca and London, Cornell University Press.
- LEDENEVA A.V., 2009, « From Russia with Blat: Can Informal Networks Help Modernize Russia? », *Social Research*, 76, 1, p. 257-289.
- LEDENEVA A.V., 2013, *Can Russia Modernize*, Cambridge University Press, (Sistema, Power Networks and Informal Governance).
- LEFORT B., 1980, *Une socio-psychologie de la dépendance*, Anthopos (L'Homme et la Société).
- LEMAIRE J.-F., PETIT G., 2013, *Stratégies d'internationalisation : nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, 3ème édition entièrement refondue, Paris, Dunaud.
- LEMAIRE J.-P., MILLIOT E., 2016, « Des problématiques interculturelles aux implications managériales - Conclusion générale », dans *Dupuis, J-P., Lemaire, J-P., Milliot, E., (2016), Ancrages culturels dans un monde en mutation*", Vuibert, (Collection Atlas AFmi).

LEVADA Y., 2007, « Ruptures de générations en Russie - Article publié en russe dans la Revue Toqueville, 23 (2), 2002 », <http://ceri-sciences-po.com>.

LEVITT T., 1983, « The Globalization of Markets », *Harvard Business Review*, 61, 3, p. 92-102.

LEWIS R.D., 2010, *When cultures collide: Leading accross cultures*, 3rd ed., Nicholas Brealy Publishing.

LIEBERMAN MARVIN B., MONTGOMERY D.B., 1988, « First-mover advantages », *Strategic Management Journal*, 9, p. 41-58.

MAGUN V., RUDNEV M., 2010, « The life values of the Russian Population », *Sociological Research*, 49, 4, p. 3-57.

MAKINO S., ISOBE T., CHAN C.M., 2004, « Does country matter? », *Strategic Management Journal*, 25, p. 1077-1043.

MARCHAND M., 2015, *Approches d'integration post-acquisition des multinationales émergentes dans les économies avancées : 25 cas d'acquisitions d'EMNE en France analysées dans une perspective comparative*, Thèse de Doctorat - Gestion et Management, Université Paris Dauphine - Paris IX.

MATVEEV A.V., NELSON P.E., 2004, « Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers », *International Journal of Cross-Cultural Management*, 4, 2, p. 253-270.

MAUSS M., 1973, « Essai sur le don: Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. », *Sociologie et Anthropologie*, p. 149-279.

MAUSS M., 1925, *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, PUF (Quadrige Grands Textes).

MAYER R.C., DAVIS J.H., SHOORMAN F.D., 1995, « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, 29, 3, p. 709-734.

MAYRHOFER U., 2014, « Alan N. Rugman : L'ancrage régional des stratégies d'internationalisation. Chap. IV », dans *Mayrhofer U., Very, P. (coordination), Le Management International à l'écoute du local*, p. 73-87.

MAYRHOFER U., BARMeyer C., 2002, « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions - acquisitions internationales ? », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines.*, 70, p. 24-33.

MAYRHOFER U., BARMeyer C., 2012, « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », *Management et Avenir*, V. 2, N. 22, p. 109-131.

MCALLISTER D.J., 1995, « Affect- and Cognitive- Based Trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, 38, 1, p. 24-59.

MCCARTHY D.J., PUFFER S.M., MAY R.C., LEDGERWOOD D.E., STEWART JR. W.H., 2008, « Overcoming Resistance to Change in Russian Organizations: The Legacy of Transactional Leadership », *Organizational Dynamics*, 37, 3, p. 221-235.

MCCARTHY D.J., VIKHANSKI O.S., PUFFER S.M., NAUMOV A.I., 2005, « Russian Managers in the New Europe: Need for a New management Style », *Organizational Dynamics*, 34, 3, p. 231-246.

MEIER O., 2010, *Management interculturel : Stratégie, organisation, performance - 4ème Edition*, Dunod.

MEIER O., MESCHI P.-X., 2010, « Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles d'Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche "International New Ventures" et aux Théories de la Firme », *Meier, O., Meschi, P.-X., Dessain, V. « Paradigme éclectique, modèle Uppsala...Quoi de neuf pour analyser les décisions et modes d'investissement à l'international »*, 15, 1, p. 11-15.

MEMMI A., 2009, « « Sociologie des rapports entre colonisateurs et colonisés » suivi de « Portrait du décolonisé arabo-musulman et de quelques autres » », *SociologieS (en ligne)*, Découvertes / Redécouvertes.

MEYER E., 2014, *The Culture Map : Decoding How People Think, And Get Things Done Accross Culture*, New-York, Public Affairs.

MEYER J.W., ROWAN B., 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 2, p. 340-363.

MEYER K.E., NGUYEN H.V., 2005, « Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: evidence from Vietnam », *Journal of Management Studies*, 42, 1, p. 63-93.

MICHAILOVA S., 2000, « Contrasts in Cultures: Russian and Western Perspectives on Organizational Change », *Academy of Management Executive*, 14, 4, p. 99-112.

MICHAILOVA S., HUSTED K., 2003, « Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms », *California Management Review*, 45, 3, p. 59-77.

MIDLER C., 1998, *L'Auto qui n'existait pas*, DUNOD.

MINBAEVA D., PETERSEN T., BJÖRKMAN I., FEY C.F., PARK H.J., 2003, « MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM », *Journal of International Business Studies*, 34, 6, p. 586-599.

MINER A.S., KIM J.Y., HOLZINGER I.W., HAUNSCHILD P., 1999, « Fruit of Failure: Organizational Failure and population-Level Learning. », *Advances in Strategic Management*, 16, p. 187-220.

MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.

MISHLER E.G., 1986, *Research Interviewing: Research and Narrative*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

MOALLA E., 2011, « La distance et le développement international des entreprises », *Management et Avenir*, 46, 6, p. 35-52.

MONTENERO V., CAZORZI C., DIDIER S., 2014, *Bien communiquer, travailler et négocier avec vos interlocuteurs de langue allemande (Allemagne, Autriche et Suisse)*, La Plaine Saint Denis, AFNOR.

- MORGAN G., SMIRCICH L., 1980, « The Case for Qualitative Research », *Academy of Management Review*, 5, p. 491-500.
- MORRIS M.W., LEUNG K., 2015, « Values, schemas, and norms in the culture-behavior nexux: A situated dynamics framework », *Journal of International Business Studies*, 46, p. 1028-1050.
- MORRISON T., 2006, *Kiss, bow or shake hands - 2nd Edition*, Avon, Ma, Adams Media.
- MORSCHETT D., SCHREIM-KLEIN H., SWOBODA B., 2010, « Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? », *Journal of Business Research*, 16, 1, p. 60-77.
- MOURICOU P., GARREAU L., 2015, « Coder un document avec Nvivo », @Nerdyscholar.
- MUKHERJI A., FRANCIS J.D., 2008, « Mutual adaptation in buyer-supplier relationships », *Journal of Business Research*, 61, p. 154-161.
- MURATBETOVA-TURON M., 2011, « Mutual Perception of Russian and French Managers », *The International Journal of Human Resources Management*, Vol 22, 8, p. 1723-1740.
- MUSCA G., 2006, « Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchassés », *M@n@gement*, 9, 3, p. 153-176.
- MUTABAZI E., 1994, *Management des Ressources Humaines à l'International*, Paris, Editions Eyrolles.
- NIELSEN B., NIELSEN S., 2011, « The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. », *Journal of World Business*, 46, p. 195-193.
- O' GRADY S., LANE H.W., 1996, « The psychic distance paradox », *Journal of International Business Studies*, 27, 2, p. 309-333.
- OBERLE D., DROZDA-SENKOWSKA E., 2006, « Processus orientés vers la tâche vs processus orientés vers le groupe: une vieille distinction toujours fructueuse? », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 70, p. 63-72.
- OH C.H., LI J., 2015, « Commentary: Alan Rugman and the theory of the regional multinationals », *Journal of World Business*, 50, 4, p. 631-633.
- OHMAE K., 1989, « Managing in a Borderless World », *Harvard Business Review*, May-June 1989, p. 152-161.
- OLEJNIK A., 2001, *Prisons, criminalité organisée et sociétés post-soviétiques.*, Paris, L'Harmattan.
- OLEJNIK E., SWOBODA B., 2012, « SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants Edith Olejnik and Bernhard Swoboda », *International Marketing Review*, 29, 5, p. 446-495.

- OLEJNIK-NIZIELSKA A., 2015, « The Importance of Psychic Distance in the Internationalization Process of Polish Companies—Pilot Research Results », *Chinese Business Review*, 14, 12, p. 590-607.
- OLIMPIEVA I., 2010, « The Changing Contours of Corruption in Russia: Informal Intermediaries in State-Business Relations », *Journal of Economics and Business*, XIII, 2, p. 61-82.
- OLIMPIEVA I., PACHENKOV O., 2013, « Corrupt Intermediaries in Post Socialist Russia: Mutations of Economic Institutions », *Europe-Asia Studies*, 65, 7, p. 1364-1376.
- OUCHI W.G., 1980, « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, 25, 1, p. 129-141.
- OVIATT B.M., MCDUGAL P.P., 1994, « Towards a Theory of International New Ventures », *Journal of International Business Studies*, 25, 1, p. 45-64.
- PADMANABHAN P., CHO K.R., 1996, « Ownership strategy for a foreign affiliate: An empirical investigation of Japanese firms », *Management International Review*, 36, 1.
- PANIBRATOV A., ABRAMKOV A., 2012, « Joint venture strategy for emerging economies: evidence from Russian energy sector », *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 3, 2 (6), p. 56-79.
- PARKHE A., 1993, « Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances. », *Organization Science*, 4, 2, p. 302-324.
- PENG M.W., 2001, « The resource-based view and international business », *Journal of Management*, 27.
- PIPAME (POLE INTERMINISTERIEL DE PROSPECTIVE ET D'ANTICIPATION DES MUTATIONS ECONOMIQUES), 2010, « Mutations économiques dans le domaine automobile : compétitivité et stratégies d'acteurs ».
- PESQUEUX Y., 2005, *L'entreprise multiculturelle*, Innoval / L'Harmattan, 2005
- POLANYI C., KORNAI J., 2006, « La grande transformation de l'Europe centrale et orientale : succès et désillusion », *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, 37, 1, p. 13-61.
- PRASNIKAR J., PAHOR M., SVETLIK V., 2008, « Are National Cultures Still Important in International Business? Russia, Serbia and Slovenia in Comparison. », *Management*, 13, 2, p. 1-26.
- PROFITTA G., 2013, « Malentendus, différences et sens commun », *Revue des Sciences Sociales*, 50.
- PUFFER S.M., MCCARTHY D.J., ZHUPLEV A.V., 1996, « Meeting of the mindsets in a changing Russia », *Business Horizons*, 39, 6, p. 52-60.
- QUIDER E., IVANOV A., 2007, « The Russian Automotive Market - Industry overview », Ernst and Young
- RADVANYI J., LARUELLE M., 2016, *La Russie; entre peurs et défis*, Armand Colin (Perspectives Géopolitiques).

- REICH R.B., 1990, « American Society in a Global Economy », *Spring*, 28, 1, p. 66-71.
- REIHLEN M., APEL B.A., 2007, « Internationalization of professional service firms as learning - a constructivist approach », *Journal of Service Management*, 18, 2, p. 140-151.
- REMAUD O., SCHAUB J.-F., THIREAU I., 2012, « Pas de réflexivité sans réflexion », dans *dans « Faire des sciences sociales : comparer »*, Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (Cas de figure).
- ROBERTSON C.J., GILLEY K.M., STREET M.D., 2003, « The relationship between ethics and firm practices in Russia and in the United States. », *Journal of World Business*, 38, 4, p. 375-385.
- ROMELAER P., 2005, « L'entretien de recherche », dans *Romelaer, P.,(dir.) (2005), « Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. »*, De Boeck, p. 101-137.
- ROUSSEAU D., SITKIN S.B., BURT R.S., CAMERER C., 1998, « Not so different after all: A cross-disciplinary view of trust », *The Academy of Management Review*, 23, 3, p. 393-404.
- RUGMAN A.M., 2005, *The Regional Multinationals MNEs and « Global » Strategic Management*, Oxford University Press.
- RUGMAN A.M., OH C.H., 2011, « Les aspects méthodologiques des mesures de la multi-nationalité : une analyse des firmes multinationales américaines. », *Management International*, 16, 1, p. 21-29.
- SAFONOVA E., 2013, *Management interculturel : influence de la mentalité russe sur le management des entreprises et des organisations internationales*, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, 293 p.
- SAINSAULIEU R., 1988, *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation*, Presses de Sciences Po.
- SAINSAULIEU R., 1997, *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement. 2nde édition.*, Paris, Dalloz.
- SANDBERG J., 2005a, « How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? », *Organizational Research Methods*, 8, 1, p. 41-68.
- SAPSFORD S., ABBOTT P., 2006a, « Trust, Confidence and Social Environment in Post-Communist Societies », *Communist and Post-Communist Studies*, 39, 1, p. 59-71.
- SCHATZ H., 2010, *Beziehungskrise! – Die Gepflogenheiten in den Geschäftsbeziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern.*, Wagner Verlag.
- SCHEIN E.H., 1986a, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHEIN E.H., 1996, « Culture: The Missing Concept of Organization Studies », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (2), p. 229-240.
- SCHEIN E.H., 2010, *Organizational Culture and Leadership - 4th Edition*, Jossey-Bass.

SCHMITT A., VAN BIESEBROECK J., 2013, « Proximity strategies in outsourcing relations: The role of geographical, cultural and relational proximity in the European automotive industry », *Journal of International Business Studies*, 44, p. 475-503.

SCHMITT M., SADOWSKI D., 2003, « A cost minimization approach to the International transfer of HRM/IR practices: Anglo-saxon multinationals in the Federal republic of Germany », *International of Human Resource management*, 14, 3, p. 409-430.

SCHWARTZ S.H., 1992, « Universals in the content and structure of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries », dans M. P. Zanna (dir.), *Advances in experimental social psychology*, San Diego, San Diego Academic Press.

SCOTT R.W., 2005, « Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. », dans K.G. Smith & M.A. Hitt, *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Oxford, Oxford University Press, p. 460-484.

SELZNICK P., 1966, *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, Harper & Row.

SERVAIS C., SERVAIS V., 2009, « Le malentendu comme structure de communication », *Questions de communication*, 15, p. 21-49.

SETH GODIN, 2008, « Sliced bread and other marketing delights »,.

SHANE S., 1994, « The effect of national culture on the choice between licencing and direct foreign investment », *Strategic Management Journal*, 15, p. 627-642.

SHANKAR V., CARPENTER G.S., LAKSHMAN K., 1998, « Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers. », *Journal of Marketing Research*, 35, 1, p. 64-70.

SHARMA V.M., ERRAMILI K., 2004, « resource BAsed Explanations of Entry Mode Choice », *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 1, p. 1-18.

SIMONIN B.L., 1999, « Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: an empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity », *Journal of International Business Studies*, 30, 3, p. 463-490.

SLASKI B., DREYFUS E., 2014, « Quelle union eurasiatique », *La revue géopolitique (diplomeweb.com)*.

SMITH H., 1975, *The Russians*, Quadrangle / The New-York Times Book Co.

SNELJNINA M., JORMANAINEN I., 2011, « Knowledge transfer between Russian and Western Firms: Which absorptive capacity is in question? », *Critical Perspectives on International Business*, 7, 3, p. 250-270.

SOULSBY A., CLARK E., 2007, « Organization theory and the Post-socialist transformation: Contributions to organizational knowledge. », *Human Relations*, 60, 10, p. 1419-1447.

SOULSBY A., CLARK E., 2011, « Instability and Failure in International Joint Ventures in Post-Socialist Societies: Power, Politics and Strategic Orientations. », *Competition and Change*, 15, 4, p. 296-314.

SPANN M., FISCHER M., TELLIS G.J., 2015, « Skimming or Penetration? Strategic Dynamic Pricing for New Products », *Marketing Science*, 34, 2, p. 235-249.

STAKE R. E., 1994a, « Case Studies », dans *Denzin, N., K., & Lincoln, Y., S., « Handbook of Qualitative Research »*, Sage, p. 236-247.

STAKE R. E., 1994b, « Case Studies », dans *Denzin, N., K., & Lincoln, Y., S., « Handbook of Qualitative Research »*, Sage, p. 236-247.

STENNING A., HÖRSCHELMANN K., 2008, « History, Geography and Difference in the Post-Socialist World: Or, Do We Still Need Post-Socialism? », *Antipode*, p. 312-335.

STURGEON T.J., LESTER R.K., 2004, « The new global supply-base: New challenges for local suppliers in East Asia », dans *Shahi, Y., Anjun, A.M., Nabeshima, K., Global production networking and technological change in East-Asia*, Washington, D.C., The World Bank and Oxford University Press.

STURGEON T.J., MEMEDOVIC T., BIESENBOECK J.V., GEREFFI G., 2009, « Globalization of the automotive industry: main features and trends », *International Journal of technological Learning, Innovation and Development*, 2009, p. 7-24.

SWOBODA B., ELSNER S., OLEJNIK E., 2015a, « How do past entry mode choices influence subsequent entry? A study on the boundary conditions of preferred entry modes of retail firms », *International Business Reviews*, 2015, p. 506-517.

SZYMANSKI S., 1998, « Joint Ventures in Russia: The View from the Russians. », *Business Strategy review*, 9, 3, p. 7-8.

TAJFEL H., BILLIG M., 1973, « Social categorization and similarity in intergroup behaviour », *European journal of social psychology*, 3, 1, p. 27-52.

TEECE D.J., 2010, « Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond », *Journal of Retailing*, 86, 3, p. 277-283.

TEMNITSKII A.L., 2006, « Traditions and Innovations in the Labor Culture of Blue-Collar Employees of Private Enterprises in Post-Soviet Russia. », *Sociological Research*, 45, 2, p. 59-80.

THEVENET M., 2010, *La culture d'entreprise*, Paris, Puf (Que sais-je ?).

THIETART R.-A., FORGUES B., 2006, « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. », *Revue Française de Gestion*, 32 (160), p. 47-66.

TIESSEN J., LINTON J., 2000, « The JV dilemma: Cooperating and competing in joint ventures », *Canadian Journal of Administrative Science*, 17, 3.

TIHANYI L., GRIFFITH D.A., RUSEL C.J., 2005, « The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis », *Journal of International Business Studies*, 70, p. 270-283.

TOTSKAYA N., 2014, « Culture stratégique russe », dans Taïeb, H., Denis, J-Ph., Tannery, F., Martinet, A., C, in *Encyclopédie de la STRatégie*, Vuibert.

TREGUER-FELTEN G., 2009, « Comment évaluer l'impact de la lingua franca en milieu professionnel? », *Cahiers de l'APLUT*, XXVIII, 1, p. 14-26.

TREGUER-FELTEN G., 2012, « La "relation client" au travers d'une analyse de discours comparative », *Management et Avenir*, 55, 5, p. 125-146.

TREGUER-FELTEN G., 2013, « Commun'action ou commun'entente ? Un défi linguistique pour les entreprises », *Synergies Italie*, 9, 47-56.

TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C., 1993, *Riding the Waves of Cultures*, London, Nicholas Brearley Publishing.

TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C., 2008, *L'entreprise multi-culturelle - 3ème édition augmentée*, Maxima, Laurent Du Mesnil.

TULLAR W.L., 1995, « Structural obstacles for Russian/American joint ventures », dans *Transformation management in postcommunist countries: organizational requirements for a market economy.*, Quorum, Westport, p. 47-60.

TYLER B., STEENSMA K., 1998, « The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances », *Strategic Management Journal*, 19, p. 939-965.

VAHTRA P., ZASHEV P., 2008, « Russian automotive manufacturing sector - an industry snapshot for foreign component manufacturers »,.

VEIGA J.F., YANOUSAS J.N., BUCHOLTZ A.K., 1995a, « Emerging cultural values among managers: What will tomorrow bring? », *Business Horizons*, août 1995.

VERNON R., 1966, « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 2, p. 190-207.

VINOGRADOVA E., KOZINA I., COOK I., 2012, « Russian Labor: Quiescence and Conflict. », *Communist and Post-Communist Studies*, 45, 3-4, p. 219-231.

WACHEUX F., 2005, « Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe », dans *Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck Supérieur.

WANG O., SINGH K., KOH C.P., TONG W., 2001, *Determinants and outcomes of knowledge transfer: a study of MNCs in China*, Academic Management Publishers.

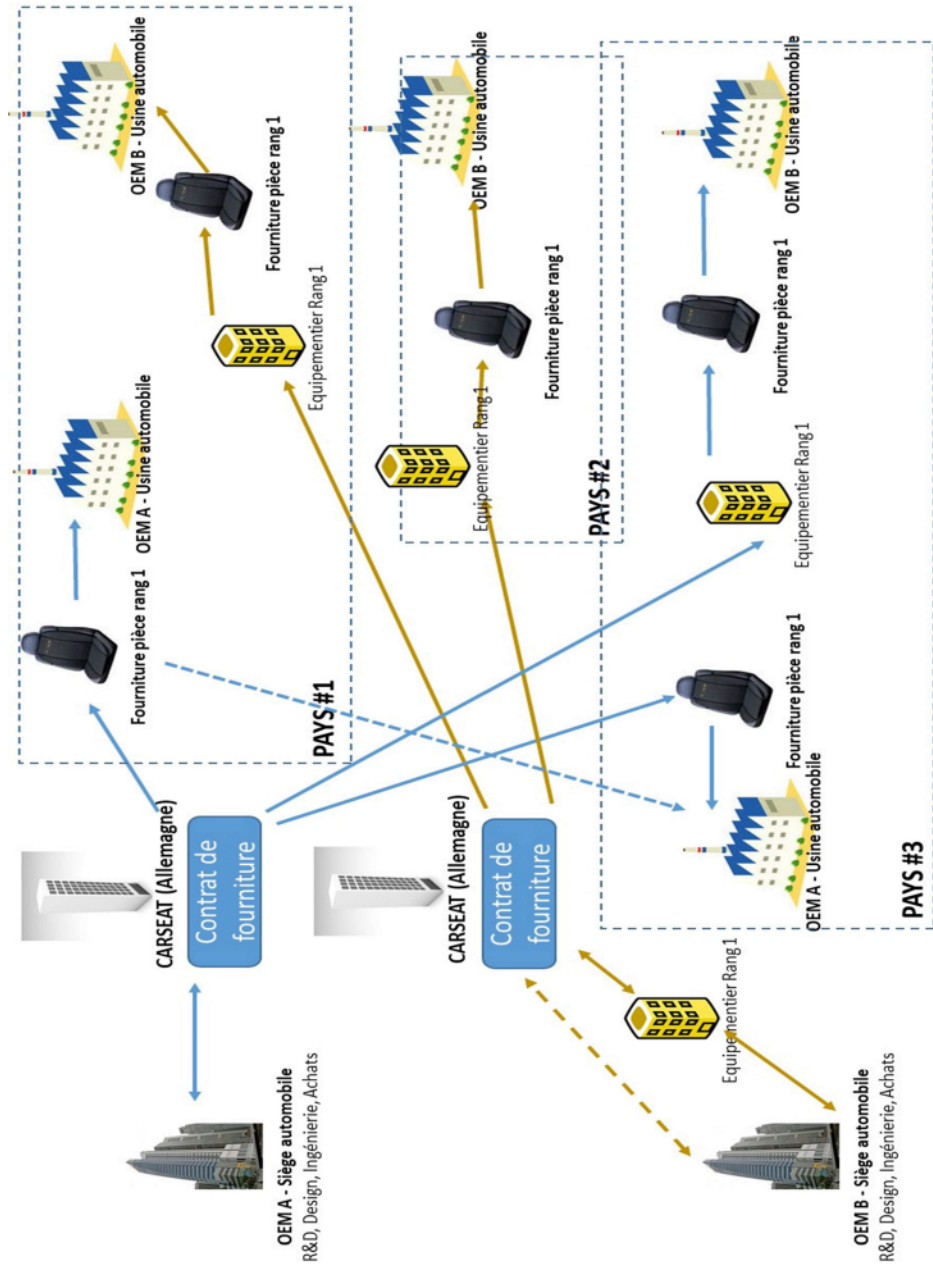
WEBBER R.A., 1969, *Culture and Management*, Homewood, Irwin.

WHITLEY R., 1992, *European Business Systemes*, London, Sage.

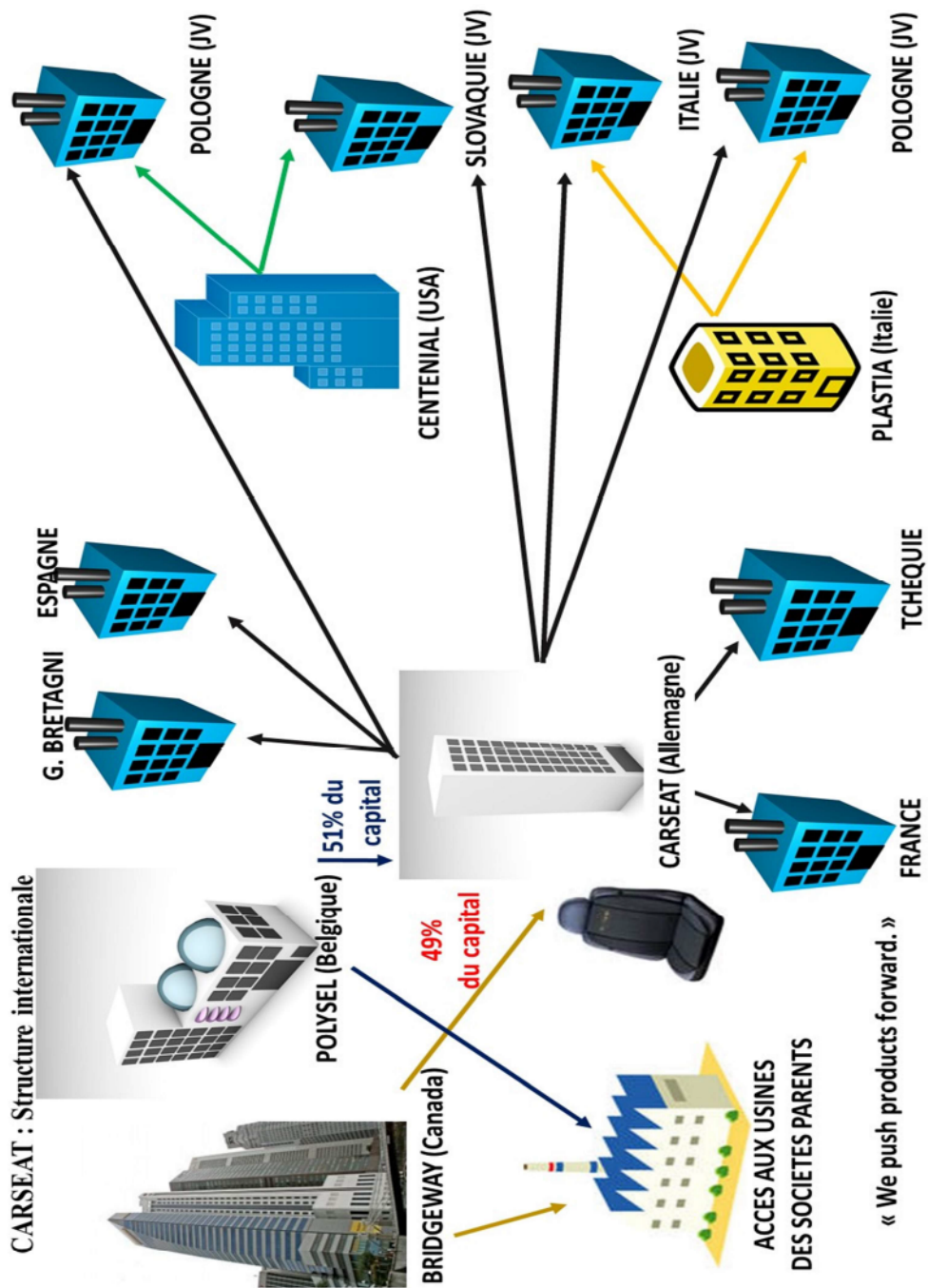
- WHITLEY R., KRISTENSEN P.H., 1996, *The Changing European Firm*, London, Routledge.
- WILLIAMSON O.E., 1981, « The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. », *Journal of Economic Literature*, 19, 4, p. 1537-1568.
- WOLDU H., BUDHWAR P.S., PARKES C., 2006, « A cross-national comparison of cultural value orientations of Indian, Polish, Russian and American employees », *International Journal of Human Resource Management*, 17, 6, p. 1076-1094.
- YIN R.K., 1981, « The Case Study Crisis: Some Answers », *Administrative Science Quarterly*, 26, 1, p. 56-65.
- YIN R.K., 2004, « Case study methods - Revised draft », Cosmos Corporation
- YIN R.K., 2013, *CASE STUDY RESEARCH: DESIGN AND METHODS - 5TH EDITION*, SAGE PUBLICATIONS
- YOUSFI H., 2014, « Rethinking Hybridity in Postcolonial Contexts: What Changes and What Persists? The Tunisian case of Poulina's managers », *Organization Studies*, 35, 3, p. 393-421.
- YUKL G., 2010, *Leadership in Organizations - Seventh Edition*, Pearson.
- YUKL G., CHAVEZ C., SEIFERT C.F., 2005, « Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics », *Journal of Organizational Behaviors*, 26, p. 705-725.
- YUKL G., FALBE C.M., 1990, « Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts.. », *Journal of Applied Psychology*, 75, 2, p. 132-140.
- ZOHARI T., 2008, « The Uppsala International Model and its Limitations in the New Era », *Stockholm University School of Business*, octobre 2008.
- ВЕРЦАГИН Е. М., КОСТОМАРОВ В. Г., 1973, *Язык и культура*, Москва.
- КИРСАНОВ А., 2013, « Дикий имидж », *Коммерсант*, 23 avril 2013.
- ШИРОПАЕВ А., 2001, *Тюрьма Народа. Русский взгляд на Россию*, Москва.

FICHES SUR LES CAS

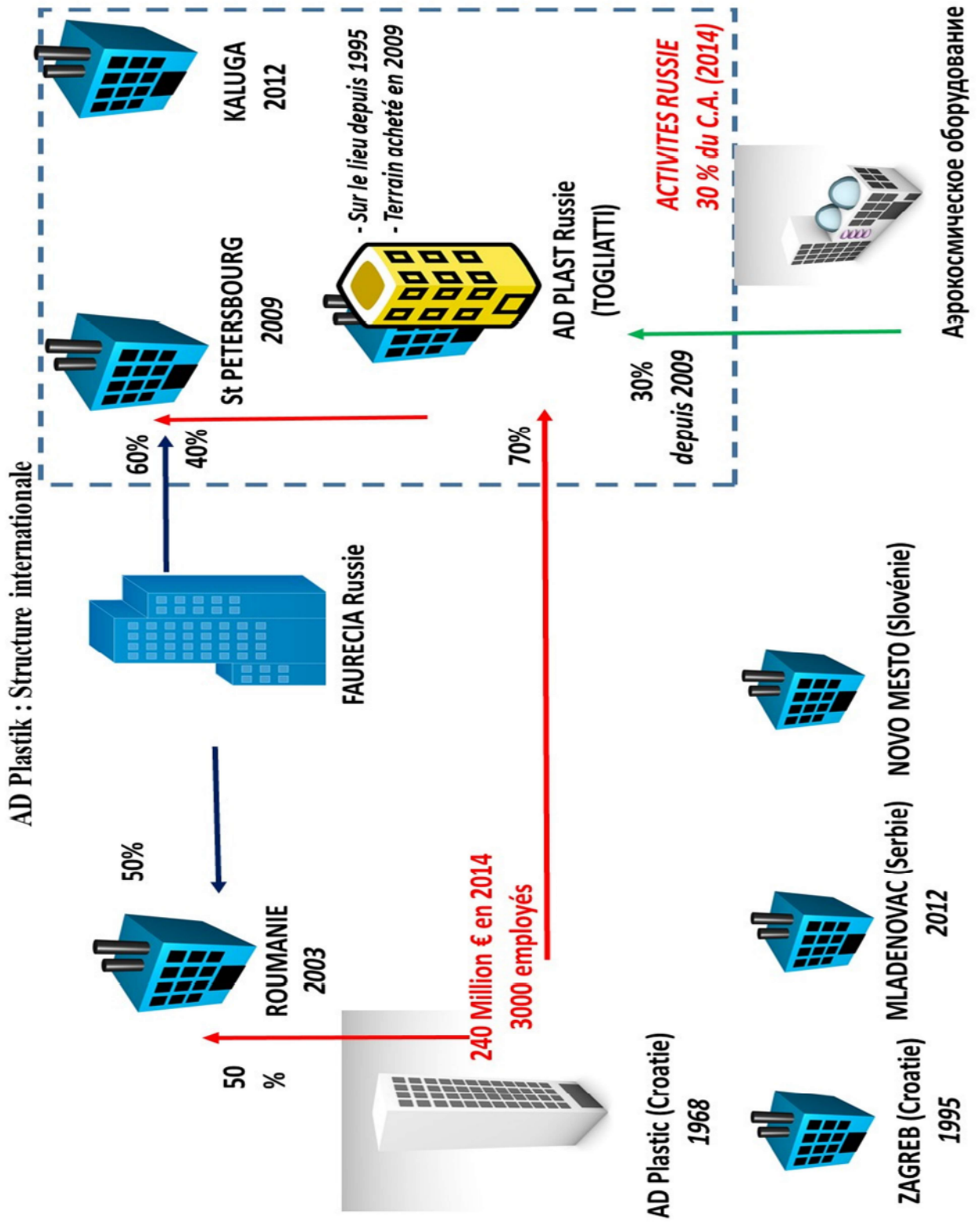
Annexe 1 – Carseat selon la représentation du système intégré de l'automobile mondiale



Annexe 2 – Carseat : Schéma de l'organisation internationale de la co-entreprise



Annexe 3 - AD Plastik : Schéma de l'organisation internationale de l'entreprise



AD Plastik : Éléments clés de l'implantation en Russie

- 1952 : Création de l'entreprise **Jugoplastica** : thermoplastiques et fibres de verre
- 1968 : Lancement des activités automobiles
- 1992: Création de la société croate **Autodijelovi** puis **AD Plastik**, suite à l'écroulement de la Yougoslavie
- 1993: Premières relations commerciales avec la société **Avtovaz** (Togliatti)
- 1995: Ouverture d'une unité de fabrication à Togliatti pour servir Avtovaz
- 1998: Début partenariat informel avec une société russe mécanique spécialiste de l'aéronautique
- 2007: Augmentation de capital grâce au partenaire russe **Aerokosmicheskoe Oborudovanie** qui prend 30% du capital
- 2009: Création d'une unité de fabrication avec **Faurécia** près de Saint-Pétersbourg (Sites Ford, Hyundai, Toyota, Nissan,
- 2010: La société reçoit de Renault le « Supplier Award on Quality »
- 2012: Ouverture nouvelle unité de fabrication à Kaluga (sites PSA et Volkswagen)
- 2014 (Octobre): La société reçoit de Renault le « Supplier Award for Corporate and Social Responsibility »

ELEMENTS CARACTERISTIQUES DE L'IMPLANTATION

"You can imagine since 1995 we are here and we bought it only in 2009. So it took quite a long time to be in opportunity to buy legally everything. Which means plant, area, space, to be sure that we have all the licences, electricity secured and everything that will not overnight vanish. This is the main. In Russia electricity is very, very important to be secured."

"They agree one rent and then after a year when they invest enough, when they are just about to come on their feet, the owner increases the rent three times and says, "Okay, take it or leave it." This is the story of different tier one suppliers that I know in Russia. "

PARTENARIAT RUSSE

"[We decided to have a Russian partner], because we understood at that time that the Russian market will expand. There are a lot of opportunities in Russia and as in any other country but in Russia specifically due to a lot of legislative reasons, due to a lot of complex bureaucratic issues we considered it wise to have a Russian partner that could support us in solving all those issues."

AD Plastik : Éléments clés de l'implantation en Russie (suite)

NEGOCIER AVEC LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES

"We had difficult negotiations. We negotiated with Renault in France, the headquarters explaining not only one plant in Russia that is right now in problem. We explained that three plants in Russia combining with Croatia in which we invested a huge amount in new painting line and volumes that are not on the level that they are supposed to be so efficiency is not on the level, turnover is not on the level. We tried to explain that overall situation of the ADP Group is very complex and that we need their support. We cannot ignore the fact that we are losing a significant amount of money with each delivery in Russia."

"It helped. It helped not so fast as I wanted but in the end, yes, it helped. We managed to agree a price increase which was of course related to fluctuation of the Rouble so we follow it and we change every month. We also have a plan for localisation of raw materials in order not to be so much exposed to Euro."

"In December when things were very dramatic it was not so easy because one thing is Renault Moscow, another thing is AvtoVAZ here, third thing is Renault in Paris. When you combine all that it took time. It took time."

"We know that even for Renault in Russia it is still the French headquarters who are making the final decisions in terms of new business nominations, in terms of prices, in terms of project managing. We are in constant communication and discussion with French people."

"To be honest my impression and from communication with my team in Croatia who are dealing with Volkswagen in Croatia, I think it is very difficult to negotiate with Volkswagen anywhere, both in Europe and here in Russia. I think Volkswagen is one of the most desirable OEMs in terms of quite big quantities and stable volumes. Therefore they know it. They are also as a benchmark for quality. Definitely they are one of the most desirable OEMs."

"Due to this fact I believe they are using this and they are pushing quite, quite hard their suppliers. In terms of first target prices; target prices are very low. When we compare it to other OEMs Volkswagen are the lowest."

CULTURE AUTOMOBILE

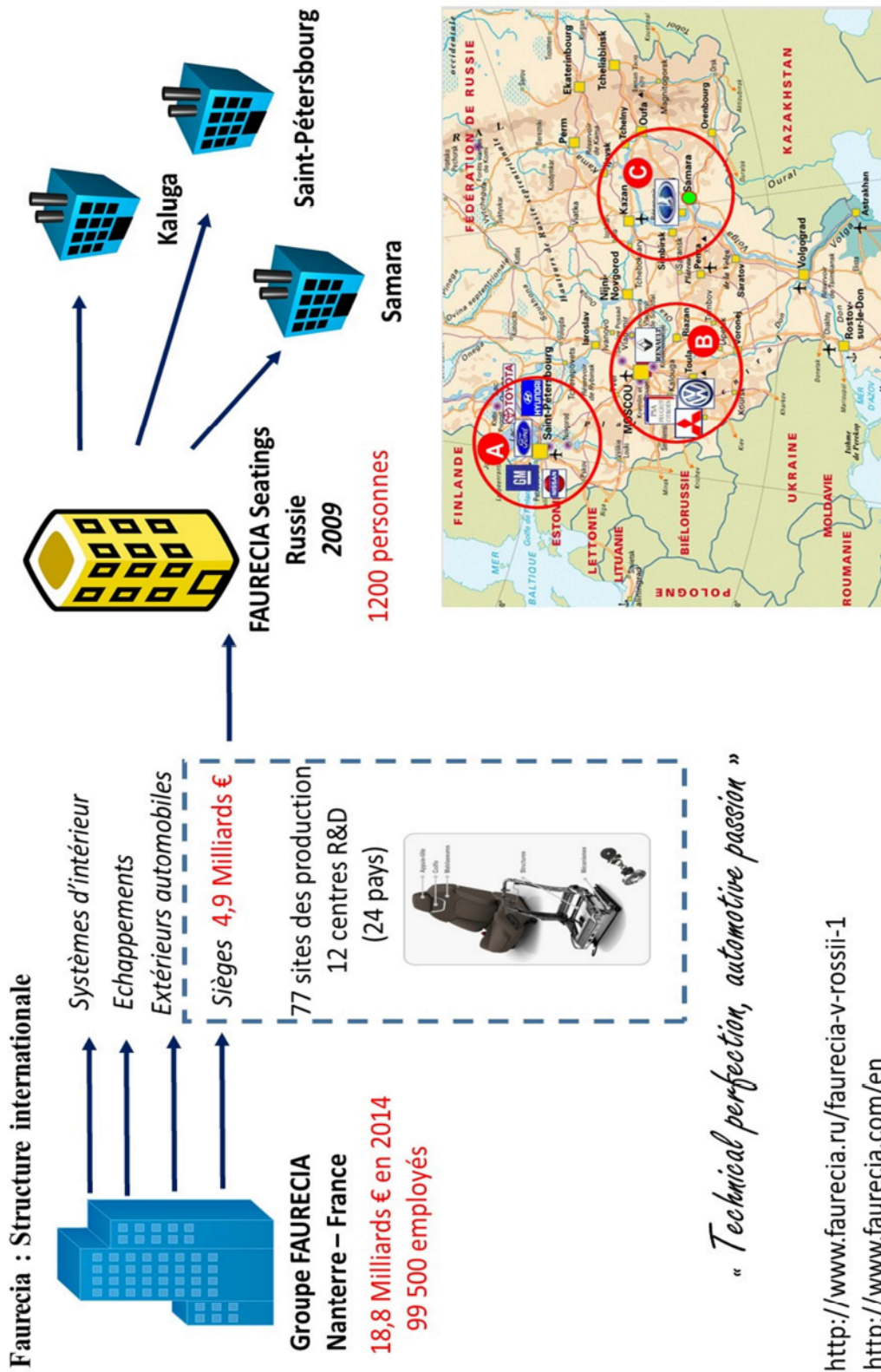
"Yes. Actually to use stopping of production and stopping of deliveries to customer definitely in our European activities which is out of question. No one considers it seriously. Honestly no."

CONTRAINTES DE LA VIE EN RUSSIE

"I can tell you what surprised me. Corruption on the street with police. It was really, really annoying and frustrating for me. They stop you in your car. It is so clear that they want your money without any papers being written. It is one thing that really offended me at the beginning."

"In the airport when they understood I don't have appropriate paper filled; some registration which is actually bullshit but okay. They presented it as some huge problem that I might lose my visa blah, blah, blah. Then the guy just opened..."

Annexe 5 - Groupe Faurecia : Schéma de l'organisation internationale de l'entreprise



Annexe 6 - Groupe Faurecia : Quelques informations clés

FAURECIA Activités Sièges Automobiles : Éléments clés de l'implantation en Russie

- 1997 : Création du Groupe à partir de la fusion d'ECIA (filiale PSA) et de Bertrand Faure
- 2001 : Rachat de l'équipementier automobile Sommer-Allibert
- 2009 – 2012 : Rachat de plusieurs sociétés ou activités Emcon-Technologies, Plastal Allemagne, Espagne et France, Activités Automobiles de Sora Composites
- 2008 : Renault qui a des problèmes avec son fournisseur russe, demande à la société de s'installer en Russie
- 2009 : Démarrage d'une activité seating
- 2015 : PSA passe pour la première fois sous la barre de 50% du capital

Années	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Chiffres d'affaires	10 979	11 649	12 661	12 011	9 292	13 796	16 190	17 364	18 029	18 829
Marge opérationnelle	267	69	121	91	-92	456	651	514	538	673
Résultats nets part du groupe	(182,5)	(447,9)	(237,5)	(574,8)	(433,6)	201,7	371,3	142,3	87,6	165,7

« L'automobile, c'est un environnement avec des processus extrêmement définis. On a des standards de lignes de manufacturing, on a des standards de production, on a des standards partout. On a des standards sur la taille du cadre de fonctionnement de l'usine... Dans l'automobile, on vend des plateformes mondiales : les mêmes produits partout dans le monde. C'est un concept qui plaît au Top Management. Ce qui a été vendu comme « Partout pareil » change quand le contrat a été signé. Il y a rien de plus facile que d'expliquer à un ingénieur que ce qu'il fait localement est mieux. Mais il faut le rendre amoureux de la solution locale. Dans la filiale, il va falloir convaincre le Français et le Russe séparément mais c'est possible, sauf peut-être pour les Allemands qui ont des processus très centralisés. Plus vous vous rapprochez de la date de lancement, plus il y a une pression importante chez le constructeur, et plus le constructeur est en tout cas prêt à discuter de façon différente car la pression devient de plus en plus importante. »

« Oui, parce que, d'abord, je pense que dans l'automobile — si je prends l'exemple de Faurecia — on vend des plateformes mondiales : les mêmes produits partout dans le monde. Cela, c'est parce que c'est un concept qui plaît au top management. Parce qu'ils ont l'impression qu'il vaut mieux harmoniser. Il faut faire plein d'économies, et parce que le chef, le grand chef, a dit : « On va faire la même armature de siège partout dans le monde. » Le chef a dit, donc les acheteurs des clients ont dit : « Voilà, je veux un truc "partout dans le monde". Nous, il faut bien qu'on vende, donc on va faire un truc "partout dans le monde". » Après, une fois que l'accord est signé, tout le monde est content. Là, le « partout pareil dans le monde » change... »

Éléments caractéristiques de l'implantation

« En 2008, Renault-Russie a eu un gros problème avec son fournisseur qui en cours de développement a décidé de jeter l'éponge. Il nous a demandé de bâtir un site de production à Togliatti. A l'époque, j'étais au Japon. Mon patron de l'époque, qui savait que j'avais commencé ma carrière dans l'armée s'est dit 'C'est le bon gars pour faire ça !' Je me suis posé la question de venir en Russie avec 3 personnes. Je connaissais déjà le pays où j'avais travaillé sur un projet agroalimentaire en 1988, abandonné après un an. Depuis, je connais bien le pays car je me suis mariée à une femme russe, quand j'étais encore au Japon. »

« Nous devons créer une coentreprise avec une société russe conseillée par le constructeur mais cela n'a pas marché. Il y avait une différence culturelle trop importante avec cette société. Nous ne sommes pas arrivés à nous mettre d'accord sur le business plan. C'était un énorme conglomérat de 4000 personnes sur 200 000 m². C'était un peu Zola ! »

« Russes et Français, nous sommes tous partis de zéro. Nous avons tous appris en même temps. C'était la culture des héros. »

« La Russie est un pays à part avec des évolutions en montagne russe. La difficulté, c'est de pouvoir doser son investissement dans un environnement instable. Comment le siège réagit ? Tu poses la question de confiance avec les équipes en place. Moi, j'ai d'abord eu une chance d'avoir un patron qui me connaît depuis 15 ans. Il connaît mes forces et mes faiblesses, il sait exactement ce que je suis en train de faire et quand je suis sûr de mon coup. Il m'a soutenu pendant deux ans. En deux ans, il a quand même dépensé beaucoup d'argent, et il a en tout cas eu l'intention d'accepter que pendant deux ans on investisse, et que le retour sur investissement allait arriver, mais on n'était pas à 500 000 euros près. Et les périodes de crise sont de moment d'opportunité. Mon chef ne comprend pas la Russie, si on ne lui explique pas le pays ! »

« J'ai commencé ma carrière dans l'armée, j'ai passé un peu plus de dix ans dans la légion étrangère. Il s'est dit : « Le bon gars pour faire ça, ça doit être lui... »

« Cela n'a pas été facile de choisir. Non, pas du tout. On m'a offert l'opportunité de créer cela. À titre personnel, je me suis quand même posé la question, parce que quitter quelque chose qui est certain, avec une équipe importante, des usines, et arriver avec trois personnes pour monter des opérations dans le pays... Je me suis demandé : « Est-ce que c'est très intelligent d'avoir un genre de choses ? ... »

« Non, donc on a sorti des machines en force [?] [rire] ! C'était une opération presque militaire, on s'est installés dans un vieux bâtiment, et on tout recommencé de zéro. Aujourd'hui, le bâtiment a cinq ans. [92 ?] : on est le premier fournisseur de sièges en Russie, on a plus de 1200 personnes qui travaillent pour nous, trois usines. C'est donc un vrai marché, la Russie. »

« Tous les ingénieurs ont une vision différente. Il y a donc un ingénieur qui va se dire : « C'est quand même beaucoup mieux si c'est en rouge ici. C'est quand même beaucoup mieux si là où il y a des ingénieurs régionaux-- parce que l'ingénieur, disons, en Europe va détester le fait que ce soit un ingénieur ou le nom d'un ingénieur japonais qui va dire : « C'est comme ça que dessiner un siège. » Lui, il pense qu'il faut qu'il ramène sa touche, sa petite touche. Ça, c'est déjà plus régional. »

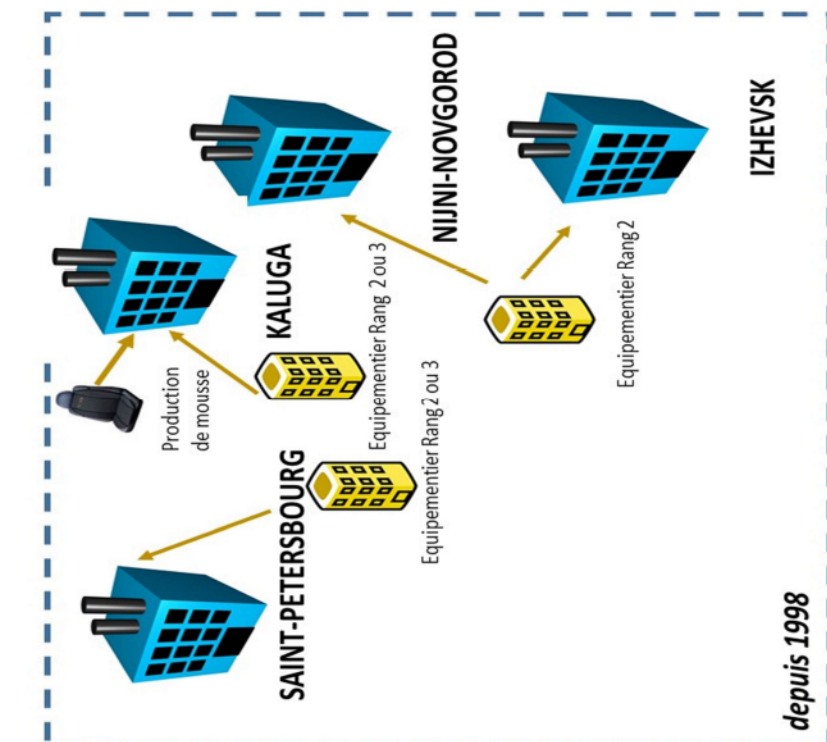
« Chez les Allemands, c'est plus difficile. Ça, ça ne marche pas avec les Allemands [rire] ! Avec les Allemands, c'est quand même extrêmement centralisé. »

« Vous faites comment ? En fait, vous passez beaucoup de temps avec le Russe, qui travaille avec le Français, vous expliquez à chacun séparément, vous les mettez ensemble... ? »

Perception de la Russie

- *Travailler avec des Russes ?*
Les Russes comme les Français que j'ai fait venir ici travaillent à l'empathie et à l'affectif — les Russes aussi d'ailleurs. Ils ont un problème parce que l'on va tous partir l'année prochaine. Ca commence à être long 5 ans, nous sommes quand-même fatigués. Ils veulent tous recommencer une aventure similaire.
 - *Les Russes et la Qualité*
La qualité, ça n'est pas compliqué à avoir. C'est un certain nombre de processus à mettre en place. Il faut expliquer pourquoi la qualité fait gagner de l'argent. Ils ont du mal à comprendre la qualité dans l'abstrait mais quand ils voient que cela rapportait beaucoup tout de suite, ils sont assez bons. Nous travaillons avec Volkswagen et Nissan qui sont quand-même des clients extrêmement exigeants.
 - *Les Russes et les difficultés*
Les Russes sont assez pragmatiques. Ils sont assez pragmatiques dans l'action. Quand il y a un problème ou une situation, ce n'est pas la première fois qu'ils font face aux difficultés, donc ils sont préformés par leur environnement, ou par leur expérience, à essayer de trouver une solution. Les clasls, cela arrive quand il y a des problèmes en général, et les clasls ça arrive aussi quand il n'y a pas du tout de problème et que les gens commencent à réfléchir à la stratégie à long terme
 - *Comment se préparer ?*
- *Je ne sais pas si on peut vraiment se préparer pour la vie en Russie... Les Français ont l'habitude d'intellectualiser les choses....Alors qu'en Russie plus qu'ailleurs, il faut être capable d'apprendre en marchant !*
 - *Les difficultés pour travailler avec les Russes ?*
Ils ont une vision extrêmement court terme. Ils sont capables de faire des plans à 20 ans pour lancer une station spatiale, mais dans le business, ils ont une vision à 12 mois pas plus. Tout ce qu'ils peuvent avoir dans les 12 mois, ils le prennent, et après ils balancent !
 - *Le choc des Régions*
Togliatti, ce n'est ni Moscou ni Saint-Petersbourg. Ce qui est difficile en Russie, je dirais que c'est le choc des régions. Il y a des différences énormes.
 - *Le choc des générations*
Les Russes de moins de 30 ans sont souples, beaucoup plus intelligents, mieux formés, plus agiles intellectuellement, plus volontaires que leurs équivalents en France. J'ai de très bons managers russes de 28 ans, qui ont des postes qui sont plutôt tenus en France par des gens qui ont 35 à 40 ans. Quand ils vont au siège en France, l'interface avec des gens plus âgés, ne se passe pas toujours très bien.
Un jeune de 30 ans en Russie, cela fait déjà 10 ans qu'il se bât.. »
- « L'automobile — mon beau-père — qui est à la retraite mais qui était le patron d'un petit centre de recherche, me racontait qu'à l'époque soviétique, sur trois Lada qui sortaient : il y en avait une qui était vendue sur le marché, il y en avait une qui était volée, vendue par la mafia, et il y en avait une qui était vendue par l'entreprise pour pouvoir payer les salaires et le reste. Comme il y a eu ce système D, qui a été institutionnalisé depuis 40 ans, les gens de Lada étaient obligés de vendre disons un tiers de leur production pour payer les salaires, les équipements, la maintenance. Cela a créé, ou officialisé, ce système de détournement, que j'ai retrouvé dans beaucoup d'entreprises, de vieilles entreprises, en Russie. »

Annexe 8 - Groupe Lear Corporation : Schéma de l'organisation internationale de l'entreprise



LEAR : Structure Internationale

Electrical : 23% du C.A.

Seating : 77% du C.A.

LEAR CORPORATION
 Southfield (Michigan) - USA

18 200 Millions US\$ en 2015
 (# 174 sur Fortune 500)

136 000 employés

240 sites sur 36 PAYS



A Global Leader in Automotive Seating & Electrical Systems

**Annexe 9 - Guide d'entretien de base
(Premier entretien Cas et Groupe de Référence)**

1. Décision stratégique et préparation

- a. Pourriez-vous me raconter comment le projet a été préparé (à quel moment vous avez été informé) ?
- b. Avez-vous remarqué de nouveaux aspects qui se seraient imposés entre le moment de la prise de décision (phase préliminaire) et la phase préparatoire ? Notamment sur les aspects interculturels ?
- c. Choix de la stratégie d'internationalisation ? Pourquoi ? Quelles autres solutions auraient été possibles ?
- d. Référence à un modèle interne ou externe ? Lequel ?
- e. Comment la stratégie a été adaptée aux spécificités de la Russie ?
- f. Comment la stratégie a-t-elle tenu compte des aspects interculturels ?
- g. Combien de temps a été consacré à l'identification des parties prenantes et à comprendre leur spécificité ? [Liste des parties prenantes]
- h. Est-ce qu'il a été établi des contacts avec les parties prenantes russes avant le lancement effectif ? Avec qui ? Dans quel but ? S'agissait-il de contacts directs ou par intermédiaire ?
- i. Est-ce qu'on s'est posé la question de créer des relations de confiance avec les interlocuteurs russes ? Selon vous, est-ce que les conditions étaient remplies pour créer la confiance ? De quelle façon ?

2. Lancement

- a. Comment s'est passé le lancement effectif ?
- b. Qu'est-ce qui a été facile ?
- c. Qu'est-ce qui a été plus difficile ?
- d. Qu'est-ce qui vous a étonné et que vous n'êtes encore pas sûr d'avoir compris ?
- e. Quels ont été les décalages les plus importants avec ce qui avait été prévu (business plan) ?
- f. Comment se sont passés les divers contacts avec les parties prenantes ?
- g. Est-ce que le lancement aurait pu être mieux préparé ? Sur quels aspects ? Comment ?
- h. Avez-vous des exemples de conflits avec les interlocuteurs russes ? Pour quelles raisons ?

- i. Quels sont les sujets sur lesquels il était facile de s'entendre, ceux sur lesquels c'était difficile, voire impossible ?
- j. Est-ce que la confiance a été construite ? Avec qui ? Quel degré de confiance ?
- k. Quels sont les éléments qui vous permettent de dire que la confiance a été acquise ou pas, ou encore acquise que partiellement ?
- l. Est-ce que la confiance / l'absence de confiance a eu une influence sur certaines opérations ? Sur lesquelles et de quelle façon ?
- m. Si vous deviez refaire ce lancement maintenant, avec votre expérience actuelle, que feriez-vous de façon différente ?

3. Situation actuelle

- a. Pourriez-vous décrire comment l'entreprise travaille en Russie actuellement.
- b. Quels sont les points positifs ? Les points d'améliorations éventuels ?
- c. Comment fonctionnent les relations institutionnelles et personnelles avec les interlocuteurs russes ? Le personnel de l'entreprise ? Les autres parties prenantes ?
- d. Que pensez-vous des problématiques interpersonnelles ? Lesquelles et pourquoi ?

4. Conclusion générale

- a. Quels sont les enseignements de cette expérience ?
- b. Selon vous, est-ce que les problématiques interculturelles sont traitées différemment au cours des diverses phases (préliminaires, préparation, lancement) ?
- c. Avez-vous l'impression qu'il est plus difficile d'obtenir la confiance des Russes que dans le cas d'autres cultures avec lesquelles l'entreprise a l'habitude de travailler (Polonais, Tchèques, Espagnols, etc.) ?
- d. Quelles sont selon vous les conditions de l'instauration de la coopération ? Quel est son coût ?
- e. Pensez-vous que les sociétés d'une autre nationalité auraient fonctionné autrement que la vôtre en Russie ?

Janvier 2013

Annexe 10 – Entretien bilan (acteurs du cas central)

1. Etape préliminaire

- a. Aviez-vous conscience avant de démarrer que la Russie allait être un marché plus difficile que la République Tchèque ou que la Pologne ? Qu'est-ce que cette perception a entraîné comme action ? Notamment au moment de la définition du Business Plan ?
- b. Le modèle était un copier-coller de ce qui avait été fait mais est-ce que vous ne pensiez pas que cela serait plus compliqué à mettre en place avec un partenaire russe ? Pour quelles raisons ?
- c. Est-ce que ce modèle n'était pas biaisé par le fait que le partenaire ait été imposé ?
- d. Qu'est-ce qui a été différent entre la préparation Pologne et la préparation Russie ?
- e. Est-ce que vous pensez avoir fait tout ce qu'il fallait pour préparer le lancement en Russie ?
- f. J'ai bien compris que ce projet était très important pour le personnel de CARSEAT. Comment avez-vous réagi face au risque de voir ce projet rejeté par les actionnaires, notamment la partie canadienne ?
- g. Divers interlocuteurs que j'ai interviewés ont insisté sur l'importance de connaître certains éléments de russe, soit pour avoir une connaissance même partielle de ce qu'il se passait ou juste pour montrer aux partenaires russes qu'on s'intéressait à leur culture. Comment se fait-il que personne dans la société n'a appris le Russe ?
- h. Vous avez eu une réunion de préparation interculturelle, organisée par une personne envoyée par le siège du Groupe. Est-ce que les informations données ont été utiles ? Pour quelles raisons ?
- i. Vous avez à un certain moment défini un business plan conjointement avec Kaminski. Comment avez-vous fait ? Est-ce que ce Business Plan aurait pu fonctionner, s'il n'y avait pas eu la crise économique de 2009 ?
- j. A un certain moment, vous avez décidé de créer une filiale commerciale en Russie ? Qu'est-ce qui vous a amené à prendre cette décision ? Quel aurait dû / a été le rôle de cette filiale ?
- k. Quels ont été les critères de sélection qui ont amené au choix d'Elena ?
- l. Quel a été le rôle d'Elena ? Comment a-t-elle été préparée à cette fonction ? Comment pensez-vous que ses relations avec les diverses parties prenantes russes se déroulaient ?

2. Lancement – relations avec le premier partenaire

- a. Est-ce que vous aviez confiance en Kaminski ? Comment est-ce que cela se traduisait dans le fonctionnement quotidien ?
- b. Est-ce que vous pensiez avoir obtenu la confiance de Kaminski ? Quels sont les signaux qui vous faisaient penser ceci ?

- c. Lorsque j'ai rencontré Kaminski, celui-ci m'a dit qu'il n'était pas sûr que lui faisiez confiance. Il a notamment insisté sur le fait que vous n'écoutez pas ses conseils. Comment réagissez-vous à cette information ?
- d. Quel aurait été le partenaire idéal ?
- e. Est-ce qu'il y a des obligations différentes lorsque l'on veut obtenir la confiance d'un partenaire russe ? Que faut-il faire ?
- f. Quel a été le type de rapport que vous avez entretenu avec Kaminski et les personnes qui travaillaient pour lui ? Dans quel contexte vous êtes-vous retrouvés ?
- g. Avez-vous identifié des modes de fonctionnement différents entre Kaminski et vous (personnellement et l'ensemble de la société).
- h. Est-ce qu'au cours de l'évolution des contacts, Kaminski n'avait pas fini par vous faire peur ?
- i. Lorsque vous avez changé d'orientation pour des raisons économiques (changé d'approche du partenariat), est-ce que cela vous a rassuré ?
- j. Elena nous a indiqué qu'elle avait eu très peur à donner les informations qui laissent penser que Kaminski ne pouvait pas suivre (cf. l'implantation à Saint-Petersbourg). Comment comprenez-vous cette réaction ?

3. Fonctionnement lors du lancement

- a. Avez-vous décidé d'envoyer un expatrié ? Pour quelle raison ?
- b. Qui rencontrait les autorités locales russes ? Est-ce que les Responsables de Proseat les connaissaient ?
- c. Quelles sont les autres parties prenantes russes que vous aviez rencontrées ?
- d. Et comment cela se passait avec le client principal (Volkswagen) ? Qui le rencontrait et dans quel contexte ?

4. Et si vous aviez dû recommencer ?

- a. Qu'auriez-vous gardé ? Qu'auriez-vous changé dans la manière de faire ?
- b. Est-ce que le choix d'une implantation (filiale) aurait été la meilleure solution ? Comment aurait-on dû la mettre en place ?

Le 14/09/2014

Annexe 11 – Guide d’entretien complémentaire

1. Interculturel

- a. Tout le monde reconnaît qu’aller en Russie était plus difficile que de s’implanter en Pologne ou en République Tchèque. Pourtant, on ne voit pas vraiment de différence dans la préparation... et dans l’approche. Pourquoi ?
- b. Qu’est-ce qui semblait difficile en Russie ? A qui ?
- c. Il y avait une obsession sur la qualité... des doutes sur la capacité d’y arriver. Selon moi c’était ce qui inquiétait le plus de monde.
- d. Etonné par le fait que la vision du challenge, notamment en terme interculturels étaient différents selon la fonction (opérationnels et les autres). Pour certains il s’est agi d’un problème purement économique, l’impact des différences a été sous-estimé...
- e. Qu’est-ce que cela évoque pour vous ? Est-ce que les opérationnels étaient plus conscients des risques ?
- f. Pourquoi vous qui aviez compris, n’avez pas réussi à faire passer cette information...
- g. J’ai même eu l’impression parfois que cette différence a été minimisée, notamment auprès des actionnaires...
- h. Vous avez parlé de ce qu’il aurait fallu faire... Ce qui m’a étonné c’est que l’on n’ait pas formé qui que ce soit au russe et que l’on n’ait jamais eu d’expatrié installé sur place.

2. Le choix du monde d’entrée et coopération

- a. Il est clair que l’on souhaitait faire un copier-coller de l’histoire Tchèque. Est-ce que l’on s’est posé des questions par rapport à cette action ?
- b. Le choix imposé de Kaminski au début, mentionné par peu de personnes. Est-ce que cela ne pouvait pas perturber la coopération ?
- c. Est-ce que la relation était symétrique ?
- d. Kaminski m’a dit qu’il considérait n’avoir jamais été perçu comme un partenaire car on ne l’écoutait pas...
- e. Quel était le niveau de relation que vous aviez avec les Russes ? Tous les spécialistes disent à quel point il est important d’aller très loin... de les impliquer dans la vie privée...

Questionnaire de bilan bis (3^{ème} entretien)

1. Interculturel

- a. Tout le monde reconnaît qu'aller en Russie était plus difficile que de s'implanter en Pologne ou en République Tchèque. Pourtant, on ne voit pas vraiment de différence dans la préparation... et dans l'approche. Pourquoi ?
- b. Qu'est-ce qui semblait difficile en Russie ? A qui ?
- c. Il y avait une obsession sur la qualité... des doutes sur la capacité d'y arriver. Selon moi c'était ce qui inquiétait le plus de monde.
- d. Étonné par le fait que la vision du challenge, notamment en terme interculturels étaient différent selon la fonction (opérationnels et les autres). Pour certains il s'est agi d'un problème purement économique, l'impact des différences a été sous-estimé...
- e. Qu'est-ce que cela évoque pour vous ? Est-ce que les opérationnels étaient plus conscient des risques ?
- f. Pourquoi vous qui aviez compris, n'avez pas réussi à faire passer cette information...
- g. J'ai même eu l'impression parfois que cette différence a été minimisée, notamment auprès des actionnaires...
- h. Vous avez parlé de ce qu'il aurait fallu faire... Ce qui m'a étonné c'est que l'on n'ait pas formé qui que ce soit au russe et que l'on n'ait jamais eu d'expatrié installé sur place.

2. Le choix du monde d'entrée et coopération

- a. Il est clair que l'on souhaitait faire un copier-coller de l'histoire Tchèque. Est-ce que l'on s'est posé des questions par rapport à cette action ?
- b. Le choix imposé de Kaminski au début, mentionné par peu de personnes. Est-ce que cela ne pouvait pas perturber la coopération ?
- c. Est-ce que la relation était symétrique ?
- d. Kaminski m'a dit qu'il considérait n'avoir jamais été perçu comme un partenaire car on ne l'écoutait pas...
- e. Quel était le niveau de relation que vous aviez avec les Russes ? Tous les spécialistes disent à quel point il est important d'aller très loin... de les impliquer dans la vie privée...

Le 10/10/ 2014

Annexe 12 – Entretien acheteur

1. I understand that you worked a couple of years in Russia. Did you have any experience of the country before you went there? What was your perception of the country before going there? What did you imagine that could be difficult in this country?
2. How did you prepare before you left for Russia? Did you get any information before you left? From which sources? Did you try to learn the language?
3. Could you please concentrate on the six first months that you spent in Russia? What was the situation there as far as your mission is concerned? What did you find surprising? Do you remember one or two situations, which were difficult to deal with? How did you eventually find solutions?
4. If we concentrate now on the suppliers that you found in Russia... what was the situation when you started? What did you do to improve the situation and increase the Russian content of the production? Did you encourage some suppliers to come to Russia? Did you support them when they did so? Did you help Russian suppliers improve quality? How did you do?
5. How was the purchasing division organized? What may have been different from how it is organized in Germany? What were the Russians doing? What / how were the connections between Germans and non-German? What did you witness as being difficult?
6. Do you remember among your suppliers of the time, interesting examples of Western / Russian strategic alliances (joint ventures or others) or examples, which did not seem to work?
7. Did you witness the establishment of suppliers? According to you, what was difficult for them? How did they solve these problems? Do you have specific examples?
8. If we come to the “P” case, what do you remember of the first contacts with the company? Whom did you meet? What was your first perception on what “P” was doing in Russia?
9. From other interview, I understood that “P” managed with his partner to reach the level of quality that you expected. Is this correct? What can you say to this?
10. Did you understand why “P” was having some problems? What was possible to do within the accepted “V” process?
11. How do you think they reached this “no way” situation? Did you get to know the Russian partner? What did you think about him and about his approach of things?
12. “P” speak about a problem of volume, which did not allow the partner to make enough profit to cover the costs... What do you think about this justification? Do you think it would have been possible to find another solution?

13. Could you describe the “end meeting” to me? What happened? What did surprise you?
14. You started then with another company... How were the first relation and the first production?
15. Generally speaking, what did you learn from your experience in Russia? What advice would you give to someone being posted there?

March 23, 2015

Annexe 14 – Nuage de mots Nvivo
Ensemble des acteurs russes (employés et partenaires)



Annexe 15 – Fréquence des mots utilisés che les Occidentaux acteurs du cas central

Mot	Longu	Nombr	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
client	6	40	0.45	client, clients
problèmes	9	39	0.44	problem, problème, problèmes
négociation	11	35	0.40	négociation, négociations, négocié, négociier, négociés
partenaire	10	32	0.36	partenaire, partenaires
différence	10	28	0.32	différence, différences, différent, différente, différentes, différents
business	8	27	0.31	business
qualité	7	25	0.28	qualité
usine	5	25	0.28	usine, usines
volumes	7	25	0.28	voluma, volume, volumes
contact	7	22	0.25	contact, contacté, contacter, contacts
importés	8	22	0.25	importance, importante, importantes, importation, importations, importe, importer, importes, importés, imports
travailler	10	22	0.25	travaillaient, travaillais, travaille, travailler, travaillez
difficile	9	21	0.24	difficile, difficilement, difficiles
quelqu'un	9	20	0.23	quelqu'un, quelques
responsabilité	14	20	0.23	responsabilité, responsabilités, responsable, responsables
local	5	20	0.23	local, locale, locales, locaux
imaginé	7	19	0.22	imaginait, imagine, imaginé, imaginée, imaginer
contrat	7	19	0.22	contrat, contrats
imposé	6	19	0.22	impose, imposé, imposer, imposes
capable	7	17	0.19	capable, capables
expérience	10	17	0.19	expérience
partner	7	17	0.19	partner
développement	13	16	0.18	développé, développement, développements, développer

Mot	Longu	Nombr	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
essayer	7	15	0.17	essaie, essaies, essayaient, essayait, essayer
intéressés	10	15	0.17	intéressait, intéressant, intéressants, intéresse, intéressée, intéressés
commande	8	15	0.17	commande, commandes
fonctionner	11	15	0.17	fonction, fonctionne, fonctionné, fonctionnement, fonctionner
production	10	15	0.17	production, products
projet	6	15	0.17	projet, projets
relations	9	15	0.17	relation, relations, relativement
affaire	7	14	0.16	affaire, affaires
comprendre	10	14	0.16	comprendre
demandé	7	14	0.16	demandant, demande, demandé, demander, demandes
questions	9	14	0.16	question, questions
utilisé	7	14	0.16	utilisation, utilise, utilisé, utiliser, utilises
constructeur	12	13	0.15	constructeur, constructeurs
entreprise	10	13	0.15	entreprise, entreprises
fournisseur	11	13	0.15	fournisseur, fournisseurs
langue	6	13	0.15	langue, langues
positive	8	13	0.15	positif, position, positive
raison	6	13	0.15	raison, raisonnement, raisons
savoir	6	13	0.15	savoir
marchés	7	13	0.15	marche, marché, marchés
système	7	12	0.14	system, système, systems
direction	9	12	0.14	direct, directe, directement, direction
fournir	7	12	0.14	fournir, fournirait, fournit

Annexe 16 – Fréquence de mots utilisés par les Russes du projet (employés et partenaires)

Mot	Longu	Nombre	Pourcentage pondéré (% [†])	Mots similaires
production	10	35	0.40	product, production, products
price	5	29	0.33	price, prices
projet	6	29	0.33	projet, projets
partenaire	10	23	0.26	partenaire, partenaires
business	8	22	0.25	business, businessse
entreprise	10	18	0.21	entreprise, entreprises
parts	5	18	0.21	parti, parties, partir, parts
questions	9	17	0.19	question, questions
travailler	10	17	0.19	travaillaient, travaillait, travaille, travailler
locaux	6	15	0.17	local, locale, locaux
problèmes	9	15	0.17	problem, problema, problème, problèmes, problems
argent	6	14	0.16	argent
investissements	15	14	0.16	invest, investir, investissement, investissements
marché	6	14	0.16	march, marche, marché, marcher, marchés
npoeKT	6	14	0.16	npoeKT
décision	8	13	0.15	décision, décisions
money	5	12	0.14	money
inserts	7	11	0.13	inserts
volume	6	11	0.13	volume, volumes
contacts	8	10	0.11	contact, contacté, contacts
millions	8	10	0.11	milliona, millions
quality	7	10	0.11	quality
difficult	9	9	0.10	difficult, difficultés

Mot	Longu	Nombre	Pourcentage pondéré (% [†])	Mots similaires
production	10	35	0.40	product, production, products
price	5	29	0.33	price, prices
projet	6	29	0.33	projet, projets
partenaire	10	23	0.26	partenaire, partenaires
business	8	22	0.25	business, businessse
entreprise	10	18	0.21	entreprise, entreprises
parts	5	18	0.21	parti, parties, partir, parts
questions	9	17	0.19	question, questions
travailler	10	17	0.19	travaillaient, travaillait, travaille, travailler
locaux	6	15	0.17	local, locale, locaux
problèmes	9	15	0.17	problem, problema, problème, problèmes, problems
argent	6	14	0.16	argent
investissements	15	14	0.16	invest, investir, investissement, investissements
marché	6	14	0.16	march, marche, marché, marcher, marchés
npoeKT	6	14	0.16	npoeKT
décision	8	13	0.15	décision, décisions
money	5	12	0.14	money
inserts	7	11	0.13	inserts

Annexe 17 – Fréquence de mots utilisés par l'ensemble des Russes interviewés

Mot	Longu	Nombre	Pourcentage pondéré (% [▽])	Mots similaires
products	8	123	0.34	product, production, productions, products
business	8	103	0.29	business, businessse
project	7	95	0.26	project, projects
price	5	87	0.24	price, prices
problèmes	9	85	0.24	problem, problema, problème, problèmes, problems
different	9	79	0.22	difference, differences, different
entreprise	10	75	0.21	entreprise, entreprises
projet	6	64	0.18	projet, projets
understands	11	56	0.16	understand, understandable, understands
money	5	55	0.15	money
partenaire	10	55	0.15	partenaire, partenaire#2, partenaires
difficultés	11	52	0.14	difficult, difficulté, difficultés
parts	5	52	0.14	parti, parties, partir, parts
support	7	52	0.14	support
questions	9	50	0.14	question, questions
meeting	7	49	0.14	meeting, meetings
travailler	10	48	0.13	travaillaient, travaillait, travaille, travailler
investissements	15	45	0.13	invest, investi, investir, investissaient, investissement, investissements, investit
locaux	6	43	0.12	local, locale, localement, locaux
wanted	6	42	0.12	wanted
changé	6	42	0.12	change, changé, changer, changerait, changes
manager	7	41	0.11	manage, management, manager
process	7	41	0.11	process, processes
Mot	Longu	Nombre	Pourcentage pondéré (% [▽])	Mots similaires
persons	7	40	0.11	person, persons
volume	6	40	0.11	volume, volumes
marchés	7	40	0.11	march, marchait, marche, marché, marcher, marchés
contacté	8	38	0.11	contact, contacté, contacts
prepared	8	36	0.10	prepared
companies	9	35	0.10	companies
involved	8	35	0.10	involved
décision	8	34	0.09	décision, décisions
market	6	34	0.09	market
proper	6	34	0.09	proper
communication	13	34	0.09	communication, communications
positive	8	32	0.09	position, positions, positive, positives
argent	6	31	0.09	argent
elena	5	31	0.09	elena
experience	10	31	0.09	experience, experiences
quality	7	29	0.08	quality
place	5	28	0.08	place, placer, places

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, ENCADRES, GRAPHIQUES et ANNEXES

a. Liste des tableaux

Tableau 1 - Chronologie de la recherche (étapes théoriques du processus de recherche selon Wacheux, 1996)	23
Tableau 2 - Distance psychique perçue entre la Pologne et divers marchés d'expansion des entreprises polonaises – Recherche pilote sur une population de 18 entreprises (Olejnik-Nizielska, 2015)	37
Tableau 3 - Mode d'entrée dans les BRICS et en Russie (Baron et Holtbrugge, 2013)	39
Tableau 4 – Facteurs de succès évoqués dans la littérature (selon Blanchot, 2011)	41
Tableau 5 - Types d'informations transférées au sein des organisations (Selon Kogut et Zander, 1992)	44
Tableau 6 - Modèles de coopération dans l'univers post-socialiste, selon Clark et Geppert (2006)	51
Tableau 7 - Mesure de valeurs culturelles Comparaison entre Russes et Étatsuniens (Elenkov, 1997)	65
Tableau 8 - Imaginaire collectif en Russie depuis 1928	69
Tableau 9 - Valeur et organisation de la société industrielle russe (adaptation personnelle)	74
Tableau 10 – Reconstitution de la structure capitaliste des entreprises russes, selon Voszka et Kiss (2014)	78
Tableau 11 - Typologie des entreprises russes en fonction du niveau d'exposition aux modèles internationaux (adaptation personnelle)	79
Tableau 12 - Les 25 plus grandes entreprises russes (Liste des 400) Année 2013 – Voszka at Kiss (2014)	80
Tableau 13 - Spécificités de l'étude de cas selon Wacheux (Ibid, p.90)	96
Tableau 14 – Liste des outils internes utilisés	110
Tableau 15 - Cas principal : liste des acteurs et des entretiens	111
Tableau 16 - Contenu des guides d'entretien	113
Tableau 17 - Cas de succès d'implantation – Groupe de Référence : Liste des interlocuteurs interviewés	114
Tableau 18 - Cas de succès d'implantation – Groupe de Référence : Contenu des entretiens	115
Tableau 19 - Grille d'analyse issue de la revue de littérature	131
Tableau 20 - Facteurs d'influence : champs thématiques retenus	136
Tableau 21 - Liste des contacts avec des entreprises russes au cours du projet	145
Tableau 22 - Entreprises du groupe de référence Recours à un partenaire russe	157
Tableau 23 - Perception du risque lors des projets d'internationalisation	160
Tableau 24 - Production de véhicules automobiles – Région Europe Comparaison années 2001 et 2014	208
Tableau 25 - Les 5 modèles les plus vendus en Russie : Comparaison 2008 et 2015	220
Tableau 26 - Enjeux des diverses entités institutionnelles concernées par le projet	247
Tableau 27 - Objectifs et facteurs de succès du projet à différents moments de son histoire	248
Tableau 28 - Micro-politique : Bilan des stratégies individuelles et de groupes	266
Tableau 29 - Impacts potentiels de la structure en coentreprise sur le projet	273
Tableau 30 - Inventaire des liens de contrôle formels et informels des maisons-mère sur la co-entreprise	277
Tableau 31 - Classement des mécanismes de contrôle selon Harzing	279
Tableau 32 - L'entreprise Carseat : Analyse de la culture organisationnelle	281
Tableau 33 - Résultat d'une étude sur l'usage du 'blat' au quotidien	297

Tableau 34 - Quelques exemples d'oppositions universalisme / particularisme issus du cas analysé selon Trompenaars	326
Tableau 35 - Quelques exemples d'oppositions culture spécifique / culture diffuse issus du cas analysé selon Trompenaars	336
Tableau 36 - Perception des raisons de l'échec par les acteurs : Les dirigeants	349
Tableau 37 - Perception des raisons de l'échec par les acteurs : Les intermédiaires russes	350
Tableau 38 - Perception des raisons de l'échec : Les externes	351
Tableau 39 - Perception des raisons de l'échec : Les Partenaires Russes	352
Tableau 40 - Analyse des raisons perçues de l'échec en fonction des facteurs d'influence en fonction des facteurs d'influence	353
Tableau 41 - Temps passé sur les diverses phases d'un projet de joint-venture, Selon Chao et al. (2014)	419
Tableau 42 – Position épistémologique du paradigme interprétativiste (selon Girod-Séville et Perret, 1999)	424
Tableau 43 – Justification de la validité méthodologique de notre recherche selon Sandberg (2005) et Djabi (2014)	424
Tableau 44 - Recommandations suite à l'analyse des facteurs d'influence (le premiers deux facteurs)	431
Tableau 45 - Recommandations suite à l'analyse des facteurs d'influence (trois autres facteurs)	432

b. Liste des figures

Figure 1 – Schéma directeur de la recherche	20
Figure 2 – Organisation de la thèse	25
Figure 3 – Mécanisme de base de l'internationalisation (aspects statiques et dynamiques) – selon Johanson & Vahlne, 1977	33
Figure 4 – Mécanismes de base de l'internationalisation – Modèle revu Johanson & Vahlne, 2009	34
Figure 5 – Modèle de base de l'influence des micro politiques, selon Lang (2014)	52
Figure 6 – Le modèle de Hofstede – mis à jour (2010) A partir du schéma de Luc Audebrand dans Dupuis, 2008, p.81	56
Figure 7 – Perception de la culture selon Edgar Schein (adaptation par Chad Renando)	59
Figure 8 – Manifestation de la culture du plus superficiel au plus profond (selon Hofstede et al., 1990)	60
Figure 9 – Représentation des cultures nationales de trois pays (Allemagne, France et Russie), selon le concept de “Culture Map” d'Erin Meyer (2014)	66
Figure 10 - Typologie des pratiques managériales selon Krylov (2013)	75
Figure 11 - Les 3 pôles de la recherche	91
Figure 12 - Schéma de la recherche selon l'approche fonctionnelle de l'organisation	92
Figure 13 – Carseat : structure internationale de la co-entreprise	139
Figure 14 – Carseat : implantations internationales de la co-entreprise	140
Figure 15 - Modèle de développement de la sensibilité interculturelle selon Bennett & Bennett (2004)	152
Figure 16 - Typologie des entreprises internationales	166
Figure 17 – Carseat : le vécu et devenir international	168
Figure 18 – Processus d'organisation du transfert technique	194

Figure 19 - L'organisation de l'usine automobile mondiale adaptée de (Buckley et Ghauri, 2004 ; Colovic et Mayrhofer, 2008)	211
Figure 20 - Répartition mondiale des flux commerciaux selon Dicken	222
Figure 21 - Zones d'implantation de l'industrie automobile en Russie	223
Figure 22 – Représentation des phénomènes micro-politiques au sein de la co-entreprise	265
Figure 23 – Représentation des phénomènes micro-politiques entre les divers acteurs	265
Figure 24 - Schéma organisationnel des échanges entre les divers acteurs du projet	283
Figure 25 – Pratique du 'blaf' en contexte d'affaires	296
Figure 26 -La rencontre avec l'autre : éléments constitutifs du désir d'aller vers l'autre (synthèse personnelle)	372
Figure 27 - Les divers types d'approches pour réduire la distance avec le marché cible	387
Figure 28 - Liens estimés entre les politiques et la performance des co-entreprises (selon Brouthers et Bamossy, 1998, p. 217)	393
Figure 29 – Le malentendu – description du système menant à malentendu et ses conséquences	400
Figure 30 - Synthèse de l'action des divers facteurs d'influence	408

c. Liste des encadrés

Encadré 1 - Facteurs de succès du transfert (selon Borys et Jemison, 1989)	45
Encadré 2 - Les commandements : comment faire des affaires en Russie, selon Fey et Shekshnia (2011)	69
Encadré 3 - Perception de la Russie par les investisseurs Années 90 – Adapté de Ayios (2004)	83
Encadré 4 - Qu'est-ce que la mousse de polyuréthane ?	99
Encadré 5 - Quelques informations clés	101
Encadré 6 - Organisation de la co-entreprise Carseat	102
Encadré 7 - Dates clés de l'entreprise et du projet	106
Encadré 8 - Communiqués de presse des années 2004 à 2008	107
Encadré 9 – Typologie des cas analysés	132
Encadré 10 – Carseat : liste des clients internationaux	140
Encadré 11 – Carseat : promesse de l'entreprise au client	141
Encadré 12 - Contraintes et objectifs à court et moyen terme (mars 2008)	163
Encadré 13 - Objectif et contenu du dispositif d'accompagnement prévu par l'équipe projet	199
Encadré 14 – Critères de pertinence de résultats interprétativistes (selon Denzin, 2001)	425

d. Liste des graphiques

Graphique 1 – Les dimensions de Geert Hofstede pour la Russie, la Belgique, la France et l'Allemagne	65
Graphique 2 - Projection des ventes automobiles en Russie sur 18 ans	217
Graphique 3 – Ventes de véhicules automobiles en Russie de 2005 à 2014 (unités)	218
Graphique 4 – Vente de véhicules automobiles en Pologne et République Tchèque (unités)	219

e. Liste des données d'analyse

Données d'analyse 1 – Processus d'internationalisation Inventaire des effets établis	170
Données d'analyse 2 – Stratégie et politiques d'entreprise : Inventaire des effet établis	205
Données d'analyse 3 – Interconnexion des facteurs d'influence Processus d'internationalisation – Stratégie et politiques d'entreprise	206
Données d'analyse 4 – Influence des marchés : Inventaire des effets établis	244
Données d'analyse 5 – Jeux des acteurs et micro-politique : Inventaire des effet établis	269
Données d'analyse 6 – Différences organisationnelles et institutionnelles : Inventaire des effets établis	284
Données d'analyse 7 – Synthèse des décalages culturels	342

f. Liste des annexes

Annexe 1 – Carseat selon la représentation du système intégré de l'automobile mondiale	466
Annexe 2 – Carseat : Schéma de l'organisation internationale de la co-entreprise	467
Annexe 3 – AD Plastik : Schéma de l'organisation internationale de l'entreprise	468
Annexe 4 – AD Plastik : Extraits de l'entretien	469
Annexe 5 – Groupe Faurecia : Schéma de l'organisation internationale de l'entreprise	471
Annexe 6 – Groupe Faurecia : Quelques informations clés	472
Annexe 7 – Groupe Faurecia : Extrait de l'entretien	473
Annexe 8 – Groupe Lear Corporation : Schéma de l'organisation internationale de l'entreprise	475
Annexe 9 – Guide d'entretien de base (Premier entretien Cas et Groupe de Référence)	476
Annexe 10 – Entretien bilan (acteurs du cas central)	478
Annexe 11 – Guide d'entretien complémentaire	480
Annexe 12 – Entretien acheteur	482
Annexe 13 – Nuage de mots Nvivo Employés de la co-entreprises (occidentaux et russes)	484
Annexe 14 – Nuage de mots Nvivo Ensemble des acteurs russes (employés et partenaires)	485
Annexe 15 – Fréquence des mots utilisés che les Occidentaux acteurs du cas central	486
Annexe 16 – Fréqunce de mots utilisés par les Russes du projet (employés et partenaires)	487
Annexe 17 – Fréquence de mots utililksés par l'ensemble des Russes interviewés	488

SOMMAIRE DETAILLE

REMERCIEMENTS	7
INTRODUCTION	13
Chapitre 1 - Revue de littérature	29
<i>Section 1. Les entreprises à l'international</i>	<i>31</i>
1.1. L'internationalisation des entreprises	31
1.1.1. La littérature sur l'internationalisation des entreprises.....	31
1.1.2. Russie et distance psychique	36
1.2. Le choix des modes d'entrée.....	37
1.2.1. La littérature sur les modes d'entrée	37
1.2.2. Russie et modes d'entrée.....	39
1.2.3. L'échec des alliances stratégiques.....	40
<i>Section 2. Le transfert de connaissances à l'international</i>	<i>43</i>
2.1. Rappel sur le transfert de connaissances	43
2.2. Effet de la nationalité de la maison-mère.....	45
2.3. Pression des marchés (produits, finances et emploi).....	47
2.4. Influences politiques et micro-politiques	49
2.4.1. Rapports de pouvoir entre partenaires.....	49
2.4.2. Influence micro-politique des acteurs individuels et des groupes d'acteurs.....	52
<i>Section 3. Le management interculturel</i>	<i>55</i>
3.1. Culture et cultures	55
3.1.1. Cultures nationales	55
3.1.2. Cultures d'entreprise ou organisationnelles	57
a. Un exemple de différentes approches.....	57
b. Décrypter la culture d'entreprise	59
3.2. La culture sectorielle automobile	60
3.3. La culture russe	61
3.3.1. La Russie entre Europe et Asie	62
3.3.2. Les valeurs des Russes	64
3.3.3. Les entreprises russes au quotidien	68
a. Une expérience réduite du monde capitaliste	68
b. Éléments constitutifs de la culture organisationnelle.....	70
c. Excès de formalisme compensé par liens personnels.....	71
d. Entre tradition et importation	75
e. La confrontation des deux systèmes	76
3.3.4. Les sous-cultures organisationnelles en entreprise.....	76
a. Groupes rencontrés au sein de la même entreprise	76

b.	Types d'entreprises rencontrées sur le territoire.....	78
3.3.5.	Quand l'Ouest rencontre l'Est.....	82
a.	Pourquoi s'implanter en Russie.....	82
b.	La réalité des échanges.....	83
<i>Section 4.</i>	<i>Articulation des facteurs d'influence et grille d'analyse proposée.....</i>	<i>87</i>
4.1.	Les entreprises à l'international.....	87
4.2.	Le transfert de connaissances à l'international.....	87
4.3.	Cultures organisationnelles, cultures nationales.....	88
Chapitre 2 -	Positionnement de la recherche et méthodologie.....	89
<i>Section 1.</i>	<i>Positionnement général de notre recherche.....</i>	<i>91</i>
1.1.	Une démarche compréhensive.....	91
1.2.	Une approche interprétative.....	93
1.3.	Problématisation.....	94
<i>Section 2.</i>	<i>Description de la méthodologie.....</i>	<i>95</i>
2.1.	La démarche de recherche.....	95
2.2.	Une méthode qualitative et inductive.....	95
2.3.	La méthode d'étude de cas.....	96
2.4.	Une méthode comparative.....	97
<i>Section 3.</i>	<i>Présentation du terrain et du projet.....</i>	<i>99</i>
3.1.	L'entreprise et son environnement.....	99
3.1.1.	Le contexte historique et juridique.....	99
3.1.2.	La raison d'être de la Co-entreprise Carseat.....	101
3.1.3.	L'environnement automobile.....	102
3.1.4.	L'organisation de la co-entreprise.....	102
3.2.	Le projet d'implantation en Russie.....	103
<i>Section 4.</i>	<i>Organisation du recueil d'informations.....</i>	<i>109</i>
4.1.	Les données à recueillir.....	109
4.1.1.	Données internes et données secondaires.....	109
4.1.2.	Entretiens pour le cas principal (cas d'échec).....	111
a.	Ciblage des interlocuteurs concernés.....	111
b.	Contenu des entretiens.....	112
4.1.3.	Population de référence et cas de succès.....	113
a.	Réflexion et choix du ciblage.....	113
b.	Contenu des entretiens.....	115
c.	Description des cas interviewés (raisons du choix).....	115
4.2.	Le recueil des informations.....	117
4.2.1.	L'approche retenue.....	117
4.2.2.	La langue des entretiens.....	117

4.2.3.	La transcription des entretiens.....	118
4.3.	Regard porté sur les données recueillies.....	118
4.3.1.	Les raisons de l'acceptation de l'entretien.....	118
4.3.2.	Parler d'un échec.....	119
4.3.3.	Prise de rendez-vous et programme d'entretiens.....	120
4.4.	Gérer l'environnement russe.....	120
4.4.1.	Perception de la recherche par les interlocuteurs Russes.....	121
4.4.2.	La prise de contact.....	122
4.4.3.	La concrétisation de l'entretien.....	123
4.4.4.	Le déroulement des entretiens.....	124
4.5.	Autres éléments d'observation.....	127
<i>Section 5. Le traitement des données.....</i>		<i>129</i>
5.1.	Une démarche interprétativiste et compréhensive.....	129
5.2.	Une analyse inductive.....	130
5.3.	L'analyse comparative.....	131
Chapitre 3 - Analyse des données.....		133
<i>Section 1. Identification et évaluation des divers facteurs d'influences isolés.....</i>		<i>135</i>
1.1.	Processus d'internationalisation.....	137
1.1.1.	L'expérience de l'international.....	138
a.	Une société ancrée à l'international.....	138
b.	La difficulté de capitaliser sur l'expérience passée.....	142
c.	La constitution et l'extension du réseau autour du marché-cible de la Russie.....	144
d.	L'expérience internationale des partenaires.....	146
1.1.2.	Image de la Russie et perception générale de l'interculturel.....	147
a.	Des informations laissant penser que le marché russe serait difficile.....	147
b.	Des différences de perception sur l'effet des décalages culturels.....	149
c.	Les niveaux de conscience interculturelle.....	151
1.1.3.	Choix du mode d'entrée et solutions retenues.....	153
a.	Un choix automatique.....	153
b.	Un partenaire pouvant régler les contraintes locales.....	153
c.	Les diverses formes de partenariats stratégiques envisagées.....	154
d.	Une solution a minima.....	156
e.	Les formes de partenariat de demain.....	157
f.	Formes de partenariat rencontrées dans d'autres sociétés du secteur.....	157
g.	Rappel concernant la littérature sur les modes d'entrée et les formes de partenariats stratégiques	160
1.1.4.	Les processus décisionnaires en situation d'internationalisation.....	160
a.	Perception du risque et décision.....	160
b.	Un choix personnel ?.....	161

c.	Contraintes et objectifs du projet	163
d.	Processus décisionnaires des partenaires russes	164
1.1.5.	Conclusion.....	164
a.	Degré d'internationalisation de l'entreprise.....	164
b.	Points de convergence entre la Russie et l'Europe centrale	166
c.	Confrontation au modèle d'Uppsala	167
1.2.	La stratégie et les politiques d'entreprise.....	171
1.2.1.	L'expansion commerciale	172
a.	Une faible marge de manœuvre.....	172
b.	Une stratégie de premier entrant.....	172
c.	Des contraintes de rapidité et de réactivité	173
d.	Une dépendance par rapport au client principal	173
e.	Compenser la baisse des ventes dans l'Union européenne.....	174
f.	Comment réduire le degré de dépendance par rapport au client principal ?.....	175
g.	Après l'échec du projet Russie, d'autres formes de diversifications	176
h.	Stratégie de localisation et cycle de vie du produit	177
i.	Chez les partenaires russes, des choix stratégiques beaucoup plus « immédiats ».....	177
1.2.2.	La capacité d'investissement.....	178
a.	Des investissements chers et nombreux au moment du projet.....	178
b.	La recherche des solutions les plus économiques.....	179
c.	Différence de vues entre l'entreprise et ses partenaires	180
1.2.3.	La politique commerciale.....	181
a.	Des relations commerciales gérées au niveau des sièges sociaux.....	181
b.	L'ambiguïté du système prôné par les constructeurs automobiles	181
1.2.4.	Les relations avec les constructeurs automobiles	184
a.	Une relation client / fournisseur déséquilibrée	184
b.	Une façon de bloquer la dégradation de sa position	185
c.	L'équipementier en tant que défenseur d'un modèle.....	185
d.	Un décalage entre Russes et Occidentaux autour de la relation avec le client	186
1.2.5.	La politique partenariale.....	187
a.	Le partenaire local, élément fondamental du projet.....	187
b.	Les limites et l'ambiguïté de la démarche	188
c.	Une répartition rigide des rôles de chacun.....	189
1.2.6.	La politique d'expatriation	190
a.	L'absence de véritables expatriés	190
b.	Mobilité de longue durée ou « pendularité »	190
1.2.7.	Gestion de la qualité et de la production	192
a.	La qualité, au centre des préoccupations	192
b.	Les diverses composantes du projet	193
c.	D'autres exemples de transferts technologiques	197

1.2.8.	Actions prises pour réduire les écarts avec le marché cible	198
a.	Les dispositifs de sensibilisation.....	198
b.	Des interlocuteurs russes ayant une expérience des Occidentaux	200
c.	D'autres tentatives d'approche.....	201
1.3.	L'influence des marchés	207
1.3.1.	Le marché automobile global.....	207
a.	Les effets du processus d'intégration sectoriel.....	207
b.	L'impulsion donnée par les constructeurs automobiles.....	209
c.	Le référentiel partagé du secteur automobile	211
d.	Un accès limité au secteur	214
e.	Des relations clients/fournisseurs incomprises par les partenaires russes.....	215
f.	Les contraintes contractuelles.....	216
1.3.2.	Le marché automobile russe.....	217
a.	La perception d'un potentiel substantiel.....	217
b.	Une évolution déroutante	218
c.	Un contexte local très particulier	220
d.	Une difficulté à comprendre le fonctionnement du marché.....	223
e.	Le paradigme éclectique revu en contexte russe.....	224
1.3.3.	L'environnement socio-économique et juridique.....	226
a.	Un univers complexe, difficile à décrypter.....	226
b.	Des Occidentaux à la recherche de repères	228
c.	Quand le stress se transforme en peur.....	229
d.	Des attitudes personnelles différentes	229
e.	L'interventionnisme de l'État ?	230
f.	Un marché peu attrayant pour les expatriés.....	231
g.	Conclusion.....	232
1.3.4.	Les marchés financiers	234
a.	Une limitation des possibilités d'action.....	234
b.	Des conséquences indirectes sur les volumes produits.....	237
1.3.5.	Le marché du travail russe.....	237
a.	Inadéquation des fiches de poste « occidentales ».....	237
b.	Des surcoûts inévitables	239
c.	La difficulté à trouver et garder les bons collaborateurs.....	240
1.4.	Jeu des acteurs et micro-politique	245
1.4.1.	Description de la méthode d'identification de la stratégie des acteurs.....	246
1.4.2.	Les maisons-mères et le président belge	248
1.4.3.	Le comité de direction de la co-entreprise et son PDG	250
1.4.4.	L'équipe projet.....	252
1.4.5.	Les autres employés du siège	254
1.4.6.	La directrice de la filiale russe	255

1.4.7.	Le constructeur automobile	257
1.4.8.	Le premier partenaire	260
1.4.9.	Le second partenaire.....	262
1.4.10.	Le concurrent local.....	263
1.4.11.	Conclusion.....	264
1.5.	Les différences institutionnelles et organisationnelles.....	271
1.5.1.	Les effets et contraintes de la co-entreprise.....	272
1.5.2.	Rappel théorique	272
a.	Effets potentiels de la structure en co-entreprise sur le projet	273
b.	Le contrôle par les maisons mères.....	276
1.5.3.	Culture d'entreprise, culture organisationnelle	279
1.5.4.	Schéma organisationnel de la relation entre Occidentaux et Russes	282
<i>Section 2.</i>	<i>Identification et estimation de l'effet des différences culturelles</i>	<i>285</i>
2.1.	L'importance du relationnel.....	287
2.1.1.	Le relationnel pour dépasser les blocages	287
2.1.2.	Le relationnel russe, délégué aux partenaires et aux responsables locaux	288
2.1.3.	Une frontière entre les affaires et les relations personnelles	291
2.1.4.	Quand le relationnel se traduit par l'échange d'avantages	293
2.1.5.	Pratiques informelles en entreprise	294
2.1.6.	Rappel de la littérature sur les réseaux relationnels en Russie	295
2.2.	La temporalité.....	299
2.2.1.	Des perceptions opposées.....	299
2.2.2.	Subsister dans la durée	301
2.2.3.	Une réaction au contexte, plus qu'une attitude habituelle	303
2.3.	Contrôler l'incertitude.....	306
2.3.1.	Des méthodes différentes pour se rassurer	306
2.3.2.	A la base un problème de survie	307
2.3.3.	Un niveau identique d'inquiétude face à l'incertitude.....	308
2.4.	Les relations hiérarchiques.....	310
2.4.1.	Un management paternaliste et autocratique.....	310
2.4.2.	Un management qui bloque les initiatives.....	313
2.4.3.	Une généralisation du modèle à d'autres domaines	314
2.5.	L'expression du pouvoir dans les affaires.....	317
2.5.1.	Comprendre les rapport de force	317
2.5.2.	Négocier en Russie : une affaire de territoire.....	320
2.6.	Standardisation et particularisme	322
2.6.1.	Une perception différente des problèmes	322
2.6.2.	Rappel de littérature sur l'opposition entre universalisme et particularisme.....	325
2.7.	Une manière différente de construire la confiance.....	328
2.7.1.	Une perception différente de la confiance.....	328

2.7.2.	Relation et parole donnée	330
2.8.	Communication, gestion de l'information et conflits	332
2.8.1.	Deux attitudes différentes par rapport à l'information	332
2.8.2.	L'expression de l'émotivité russe	334
2.8.3.	Rappel de littérature sur l'opposition entre spécifique et diffus	335
2.9.	Sous-cultures ou microsystèmes professionnels	337
2.9.1.	Une forme d'acculturation choisie	337
2.9.2.	L'interconnexion malaisée entre russes occidentalisés et sociétés traditionnelles	338
2.9.3.	Plusieurs degrés de distance culturelle	339
<i>Section 3. Perception des acteurs et enseignements</i>		<i>343</i>
3.1.	Les changements depuis la fin du projet	344
3.1.1.	Le devenir de la co-entreprise	344
3.1.2.	Le devenir des divers acteurs	345
a.	Le comité de direction	345
b.	L'équipe projet	346
c.	Le personnel russe	346
d.	Les partenaires	347
3.2.	Les raisons perçues par les divers acteurs	348
3.2.1.	La perception des dirigeants	348
3.2.2.	Les intermédiaires russes	349
3.2.3.	Les externes	350
3.2.4.	Les partenaires russes	352
3.2.5.	Estimation du poids relatif des divers facteurs	353
3.3.	L'apprentissage suite à l'échec du projet	355
3.3.1.	La perception des dirigeants et des employés de la co-entreprise	355
3.3.2.	La perception des collègues et partenaires russes	357
<i>Section 4. Éléments caractéristiques de l'échange entre les deux univers</i>		<i>361</i>
4.1.	La langue	362
4.1.1.	Un désintérêt pour les problématiques linguistiques	362
4.1.2.	Le recours indispensable à des traducteurs	363
4.1.3.	Les membres de l'équipe projet : prise de conscience mais impossibilité d'agir	364
4.1.4.	Intermédiaire ou traducteurs ?	365
4.1.5.	L'intérêt de connaître la langue locale	366
a.	Faciliter la compréhension	366
b.	Réduire la dépendance par rapport aux autres	367
c.	S'immerger, mieux comprendre le pays	368
d.	Faire un effort vis-à-vis de l'autre	369
e.	Les exemples issus du groupe de référence	369
4.2.	Éléments caractéristiques de la rencontre entre les deux univers	371
4.2.1.	Attentes, clichés et a priori initiaux	372

4.2.2.	Attitudes au moment de la rencontre effective avec l'autre	373
a.	La nécessité d'aller chez l'autre.....	373
b.	Un « ethnocentrisme sectoriel » ou « industriel »	374
c.	La confrontation des identités	376
d.	Des relations de plus en plus marquées par la géopolitique	378
4.2.3.	Des solutions pour réduire la distance.....	380
a.	Utiliser des locaux qui connaissent la langue de communication de l'entreprise.....	380
b.	La communication au travers d'un tiers	381
c.	La communication « transplantée »	383
d.	La communication partagée.....	384
e.	Conclusion.....	386
4.3.	Confiance et coopération	388
4.3.1.	L'expression de la confiance dans les coopérations.....	388
4.3.2.	La confiance au sein du cas analysé.....	388
4.3.3.	Quelques recherches sur les alliances Est-Ouest.....	391
4.3.4.	Les exemples issus de notre groupe de référence.....	394
4.4.	Les malentendus.....	397
4.4.1.	Les malentendus en contexte interculturel	397
4.4.2.	L'analyse du cas.....	400
a.	Les relations entre les Occidentaux et le premier partenaire	401
b.	Les relations entre les dirigeants de la co-entreprise et la société mère	401
c.	Les relations entre la co-entreprise et le client constructeur	402
<i>Section 5. Discussion</i>		405
5.1.	Synthèse des résultats	406
5.1.1.	Les facteurs d'influence directs.....	406
a.	Contraintes et éléments défavorables	406
b.	Le processus d'internationalisation – le modèle d'Uppsala	408
c.	Processus d'internationalisation – autres théories.....	410
d.	Liens potentiels avec la littérature post-socialiste	411
e.	Jeu des acteurs et micro-politique.....	412
5.1.2.	Les différences culturelles.....	413
a.	Les différences d'approches confirmées par le cas.....	413
b.	Similitudes.....	415
c.	Différences non confirmées	416
d.	Quand la connaissance de certaines normes ne signifie pas appropriation.....	417
5.2.	Enjeux, contributions et recommandations	418
5.2.1.	Contributions.....	418
a.	Processus d'internalisation	418
b.	Littérature post-socialiste	419
c.	Extension du système globalisé automobile.....	420

d. Partenariats en Russie.....	420
e. L'étude d'un cas d'échec.....	421
5.2.2. Recommandations managériales directes.....	421
5.3. Validité, limites et ouvertures.....	422
5.3.1. Validité de la connaissance produite.....	422
a. Le risque des acteurs abstraits.....	422
b. Le risque de circularité.....	422
c. Le risque d'équifinalité.....	423
5.3.2. Apprécier notre approche interprétativiste.....	424
5.3.3. Limites et perspectives.....	426
a. Limites conceptuelles.....	426
b. Limites méthodologiques.....	427
c. Limite à la transférabilité ou généralisation.....	428
CONCLUSION	431
ANNEXES	442
BIBLIOGRAPHIE.....	443
FICHES SUR LES CAS.....	465
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, ENCADRES, GRAPHIQUES et ANNEXES.....	489
a. Liste des tableaux.....	489
b. Liste des figures.....	490
c. Liste des encadrés.....	491
d. Liste des graphiques.....	491
e. Liste des données d'analyse.....	492
f. Liste des annexes.....	492
SOMMAIRE DETAILLE.....	493

Résumé

Il existe encore peu de recherches qui se penchent sur l'échec de projets internationaux et qui analysent leur évolution sur une période de plusieurs années, depuis la décision d'implantation jusqu'au départ du pays, après une présence active de deux années.

En partant d'une synthèse de la littérature existante sur l'internationalisation des entreprises et sur le management interculturel, nous nous sommes intéressé à l'implantation en Russie d'un équipementier automobile de taille moyenne, pour qui ce projet revêtait un caractère stratégique. Notre objectif a été d'identifier, de comprendre et d'évaluer les différents facteurs clés ayant pu entraîner l'échec du projet, en nous fondant sur l'interview des acteurs russes et occidentaux, sur un certain nombre de documents édités lors de la phase préparatoire et sur la discussion avec des entreprises du même secteur, ayant réussi leur implantation en Russie.

Nous montrons que, malgré une forte motivation, l'équipe n'a pas pu répondre aux nombreuses contraintes locales, en grande partie parce qu'elle n'a pas su créer de coopération efficace avec ses collègues et partenaires russes.

Nous concluons sur plusieurs pistes de réflexion et de conseils concrets pour mieux aborder des projets similaires, ainsi que sur une première synthèse de la logique de fonctionnement des interlocuteurs russes dans l'environnement de l'entreprise.

Mots Clés

Internationalisation des entreprises, management interculturel, culture nationale, culture d'entreprise, management russe, entrepreneuriat russe, industrie automobile, sous-traitance, marché russe

Abstract

There is little research which looks at failures of international projects and which analyze their development on a period of several years, from the original decision to invest right up to the decision to leave after two years' active presence.

Based on an analysis of the existing literature on company internationalisation and intercultural management, we examine the Russian deployment of a medium-sized automotive subcontractor, for whom the project was strategic. Our aim is to identify, understand and evaluate the impact of the different key factors which led to the failure, using interviews of the Western and Russian participants, documents issued during the preparation phase, as well as interviews of managers of automotive companies well established in Russia.

We show that, despite strong personal investment, the team was not able to respond to the numerous constraints of the Russian market because of a lack of efficient cooperation with their Russian colleagues and partners.

We conclude with some major considerations, ideas and practical advice to be able to face similar projects more efficiently in the future, together with a first synthesis of the Russian ways of doing in a business environment.

Keywords

Company internationalisation, intercultural management, national cultures, organizational cultures, Russian management, Russian entrepreneurship, automotive industry, subcontractors, Russian market